

2º CONGRESO INTERNACIONAL

# DEPORTE Y MUNICIPIO

madrid 11/12/13 de junio 2008 PONENCIAS



EDITA

Dirección General de Deportes.  
Ayuntamiento de Madrid

DIRECCIÓN

ÁREA DE GOBIERNO DE VICEALCALDÍA

Manuel Cobo Vega  
Vicealcalde de Madrid

ÁREA DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Patricia Lázaro Martínez de Morentin  
Concejal del Área de Coordinación Institucional

Miguel de la Villa Polo  
Director General de Deportes

EQUIPO DE TRABAJO

COORDINACIÓN

Gerardo Mediavilla Nieto  
Jefe del Servicio de Difusión del Deporte

REDACCIÓN Y CONTENIDOS

Ana Mª Gutiérrez Ballesteros

PRODUCCIÓN E IDENTIDAD CORPORATIVA

Mª Digna Vela Macías

SECRETARÍA DE REDACCIÓN

Patricia Torres-Muñoz  
Julia Molina Rosado

FOTOGRAFÍA

Justo Sánchez González

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Nube Roja

PRODUCCIÓN GRÁFICA

Edt. Eventos

DEPÓSITO LEGAL

ÍNDICE

Inauguración del 2º Congreso Internacional sobre Deporte y Municipio	11
Manuel Cobo Vega	
Motivación de una ciudad para emprender la carrera olímpica	17
Patricia Lázaro Martínez de Morentin	
Presentación de un proyecto olímpico	29
Isidre Rigau Llauger	
La evaluación de un proyecto olímpico y paralímpico	53
Miguel Sagarra Gadea	
La influencia de Pekín 2008 en el marketing. Las finanzas y los medios de comunicación	65
Juan Antonio Samaranch Torelló	
Proyecto Londres 2012	91
Ralph Ord	
Madrid 2016: legado para una ciudad	111
Mercedes Coghen Alberdingk-Thijm	
PMP Legacy. Cómo se construye un legado olímpico	125
Cathy Livock	
El legado de Vancouver 2010	137
Patrick Jarvis	
Conclusiones	149
Miguel de la Villa Polo	

## COMITÉS

### COMITÉ DE HONOR

Alberto Ruiz-Gallardón Jiménez  
*Alcalde de Madrid*

Manuel Cobo Vega  
*Vicealcalde*

Patricia Lázaro Martínez de Morentin  
*Concejal del Área de Coordinación Institucional*

Juan Antonio Samaranch Torelló  
*Miembro de Honor C.I.O.*

Alejandro Blanco Bravo  
*Presidente Comité Olímpico Español*

Miguel Carballeda Piñeiro  
*Presidente Comité Paralímpico Español*

Mercedes Coghen Alberdingk-Thijm  
*Consejera Delegada Madrid 2016*

## COMITÉ CIENTÍFICO

Pablo Sánchez Buján  
*Presidente*

Ernesto Pérez Lobo  
*Coordinador de Deportes Madrid 2016*

Tania Paessler  
*Directora de Relaciones Internacionales Madrid 2016*

Ricardo García Ramos  
*Subdirector General de Deportes*

Gerardo Mediavilla Nieto

*Jefe del Servicio de Difusión de la  
Dirección General de Deportes*

Enmilio Larioz Sanz  
Jefe del Departamento de Programas

Raúl Chapado Serrano

Mariano Ruiz Ruiz

Ramona Von Ondarza

Madrid 2016

Asesor Seguimiento de Proyectos Olímpicos  
Dirección General de Deportes

Julio Marcos Felipe  
Jefe del Departamento de Equipamientos Técnicos

*Dirección General de Deportes*  
Luis Hontoria González

*Jefe del Servicio de Programas Médicos  
Dirección General de Deportes*

Victoria Aneiros Gallardo  
Jefe de Sección del Departamento de Calidad y Coordinación

## COMITÉ DE ORGANIZACIÓN

## Presidencia

Miguel de la Villa Polo  
*Director General de Deportes*

## Coordinación General

Ricardo García Ramos  
*Subdirector General de Deportes*

## Secretaría General Técnica y Producción

Victoria Aneiros Gallardo  
Jefe de Sección del Departamento de Calidad  
y Coordinación

## Miembros

Gregorio Ramírez Arias  
*Subdirector General de Programas*

Eduardo Beotas Lalaguna  
*Asesor de Seguimiento de Proyectos Olímpicos*

Emilio Lahoz Sanz  
Jefe del Departamento de Programas Deportivos

Julio Marcos Felipe  
Jefe del Departamento de Equipamientos Técnicos

Gerardo Mediavilla Nieto  
*Jefe del Servicio de Difusión del Deporte*

Luis Hontoria González  
Jefe del Servicio de Programas Médicos

Angel Guñales del Valle  
Jefe de Sección del Departamento de Gestión Económica

Juan Manuel Marín Sánchez

*Sección de Sección del Departamento de Equipamientos  
Técnicos*

Arquitecto- Departamento de Equipamientos Técnicos

*Aparejadora- Departamento de Equipamientos Técnicos*

Oficina de Prensa- Servicio de Difusión del Deporte

Publicidad y Relaciones Públicas  
Servicio de Difusión del Deporte

PROGRAMA

MIÉRCOLES 11 DE JUNIO

jornada de mañana

MODELOS ORGANIZATIVOS

09:00  
Acreditaciones y entrega  
de documentación a los asistentes

10:00  
Inauguración del Congreso  
D. MANUEL COBO VEGA  
Vicealcalde de Madrid

10:30  
"Motivación de una ciudad  
para emprender la carrera olímpica"  
Ponente:  
Dña. PATRICIA LÁZARO MARTÍNEZ DE MORENTIN  
Concejal del Área de Coordinación Institucional  
Ayuntamiento de Madrid

11:45  
Pausa - Café

12:25  
"Presentación de un Proyecto Olímpico"  
Ponente:  
D. ISIDRE RIGAU LLAUGER  
Consultor "Summa Sports"

13:40  
"La evaluación de un Proyecto Olímpico  
y Paralímpico"  
Ponente:  
D. MIGUEL SAGARRA GADEA  
Miembro de la Comisión de Evaluación XXII Juegos  
Olímpicos de Invierno 2014

15:00  
Almuerzo en el Palacio Municipal de Congresos

jornada de tarde

16:30  
Salida para visitas técnicas  
a centros deportivos:  
• Centro de Tenis "Caja Mágica"  
• C.A.R.D. Madrid (Centro de Alto Rendimiento  
Deportivo)  
• Estadio Santiago Bernabéu  
• Pabellón Telefónica Madrid Arena

JUEVES 12 DE JUNIO

jornada de mañana

MODELOS ORGANIZATIVOS

09:30  
"La influencia de Pekín 2008 en el marketing, las finanzas y los medios de comunicación"

Ponente:  
D. JUAN ANTONIO SAMARANCH SALISACHS  
Miembro CIO Comisión de Marketing

10:45  
"Barcelona 1992 un referente para la Historia"

Ponente:  
D. MANUEL FONSECA DE LA LLAVE  
Director de Deportes JJ.OO. Barcelona’92

12:00  
Pausa - Café

12:45  
"Proyecto Londres 2012"

Ponente:  
Mr. RALPH ORD  
Head of Venue Management  
The London Organising Committee for the Olympic and Paralympic Games

14:00  
Mesa redonda con todos los ponentes de la jornada  
Moderador:  
D. MIGUEL DE LA VILLA POLO  
Director General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid

15:00  
Almuerzo en el Palacio Municipal de Congresos

jornada de tarde

16:30  
Salida para visitas técnicas a centros deportivos:  
• Estadio Santiago Bernabéu  
• Pabellón Telefónica Madrid Arena  
• Centro de Tenis "Caja Mágica"  
• C.A.R.D. Madrid (Centro de Alto Rendimiento Deportivo)

VIERNES 13 DE JUNIO

jornada de mañana

EL LEGADO OLÍMPICO

09:00  
"Madrid 2016: Legado para una ciudad"  
Ponente:  
Dña. MERCEDES COGHEN  
Consejera Delegada de Madrid 2016

10:15  
"Legado de Vancouver 2010"  
Ponente:  
Mr. PATRICK JARVIS  
Miembro del Comité de Organización Vancouver 2010

11:30  
Pausa - Café

12:15  
PMP Legacy. Como se construye un Legado Olímpico  
Ponente:  
Ms. CATHY LIVOCK  
Director of Consulting "PMP Legacy"

13:30  
Conclusiones del Congreso  
D. MIGUEL DE LA VILLA POLO  
Director General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid

13:45  
Clausura del Congreso

14:00  
Vino español



**INAUGURACIÓN DEL 2º CONGRESO  
INTERNACIONAL SOBRE DEPORTE Y MUNICIPIO**

Manuel Cobo Vega

• *Vicealcalde de Madrid*





Tras el éxito obtenido en el primer congreso, celebrado el pasado año, en 2007, con una asistencia de casi cuatrocientos participantes y con ponentes de la mayor relevancia, este segundo Congreso Internacional sobre Deporte y Municipio se plantea como un reto, en el que estoy seguro, se cubrirán las expectativas y los objetivos que nos hemos marcado.

En la anterior convocatoria, abordamos cuestiones tan importantes para una ciudad como la planificación de infraestructuras deportivas, el análisis de los modelos de gestión deportiva, los programas deportivos y el deporte municipal, tanto en España como en el resto de Europa. Hoy, inauguramos esta segunda edición con la intención de abrir un gran foro en el que todos obtengamos conclusiones fructíferas, que sirvan de impulso para esta carrera de fondo en la que esta inmersa la Ciudad de Madrid, ayudándonos a profundizar en las cuestiones relacionadas con el Olimpismo, a través de las ponencias, de las mesas redondas y de las visitas técnicas de los centros deportivos más relevantes de nuestro proyecto.

Existe un vínculo especial entre la Ciudad de Madrid y el deporte, un vínculo que refuerza nuestro compromiso con la promoción y el fomento de las actividades deportivas y que es, ante todo, un compromiso con los ciudadanos. Por ello, durante la anterior legislatura, el Equipo de

Gobierno en el que tengo el honor de participar, ha impulsado la ampliación y la mejora de la red de instalaciones deportivas municipales, alcanzándose una cifra de inversión muy importante: más de trescientos millones de euros. En la presente legislatura, se finalizarán algunas de las actuaciones más demandadas por los ciudadanos, como la conversión de los campos de Fútbol de tierra que tenemos en esta ciudad, en campos de césped artificial. Se construirán doce nuevos centros deportivos y, además, un centro específico, destinado exclusivamente para personas con discapacidad. Asimismo, se acometerá la remodelación completa del Estadio Vallehermoso, al que tanto cariño se le tiene en Madrid, pero que ha quedado muy anticuado.

Estas nuevas dotaciones, unidas a los grandes proyectos ejecutados en esta ciudad, como el Telefónica Madrid Arena, o los que se encuentran en ejecución, como el Centro de Deportes Acuático, la Caja Mágica de Tenis, o los que se están planificando en el entorno del recuperado río Manzanares, y el futuro estadio olímpico, nos permiten afirmar que estamos dotando a nuestros distritos y a nuestros barrios de los equipamientos necesarios para facilitar la práctica del deporte y ofrecer a los ciudadanos instalaciones que respondan a criterios de calidad y excelencia. Actuaciones que están consiguiendo hacer de Madrid

una ciudad mucho más saludable, situándola entre las primeras capitales del mundo en calidad de vida. Algunos datos confirman la afirmación que acabo de realizar.

En nuestros Juegos Deportivos Municipales participan más de cien mil personas todos los fines de semana. Las ayudas al deporte de base se han incrementado de una forma notable, destinándose setecientos mil euros a los clubes deportivos modestos de la ciudad, incrementado las subvenciones a entidades deportivas en un treinta y tres por ciento y destinando novecientos treinta y cinco mil euros para la subvención de actos deportivos que estas entidades celebran en Madrid.

«Madrid siente pasión por el deporte», una pasión que nos llevó a embarcarnos en un ambicioso proyecto que comenzó con la candidatura de Madrid 2012. Entonces nos quedamos muy cerca y yo, en alguna ocasión, he dicho que tocamos el cielo, pero no conseguimos quedarnos dentro. Sin embargo, esa experiencia, ese éxito entre comillas, aún no habiendo conseguido los Juegos, nos ha servido para elaborar un renovado proyecto, todavía más potente y mejorado, que es el proyecto Madrid 16.

Poco a poco, nuestra aspiración va tomando forma y la Ciudad de Madrid va dando los pasos que nos va marcando el propio Comité Olímpico. Desde el pasado día 4 de junio, desde la semana pasada, ya somos candidatos

oficiales para organizar esos Juegos Olímpicos y Paralímpicos del año 16.

El resultado obtenido nos llena de responsabilidad: a esta ciudad, al Comité Olímpico Español, a las Federaciones, a las entidades deportivas, a todos los grupos políticos, a todas las administraciones, a todos los deportistas y a todos los españoles, diría yo, puesto que, el Comité Olímpico nos ha dicho con toda rotundidad que Madrid tiene un grandísimo proyecto, tiene un muy buen proyecto. Y ya nos queda, siguiendo los pasos –que los ampliará más que yo, la propia Mercedes-, convencer al mayor número posible de miembros del Comité Olímpico Internacional para conseguir que ese sueño se haga realidad.

Los beneficios económicos y financieros de la realización de los Juegos Olímpicos en nuestra ciudad serían muy importantes. Así queda plasmado en todas y cada una de las experiencias olímpicas anteriores y en los análisis y estudios realizados sobre el impacto económico de la celebración de unos Juegos Olímpicos, en los que podemos resaltar el incremento de los índices de competitividad y de proyección de la ciudad a nivel internacional.

Pero no es ese el máximo aliciente, no es esa la razón prioritaria por la que queramos que nuestros Juegos sean no solamente un estímulo para la inversión, para la creación de riqueza. Define nuestra Oficina y lo dice muchas

veces Mercedes, que los Juegos de Madrid serán unos Juegos para las Personas. Y nuestro proyecto se basa y va a seguir basándose, en ese legado no sólo deportivo, sino en ese legado social, que es un concepto mucho más amplio que dejaremos a las siguientes generaciones, luchando por construir un modelo nuevo de convivencia e integración.

La apuesta olímpica de Madrid es una apuesta por nues-

tra ciudad y, lo decía antes, por extensión, es una apuesta por España. Somos una gran capital de una gran nación y el hecho de acometer este esfuerzo, dirigido a poder organizar los Juegos Olímpicos, cobra todo su sentido si nos damos cuenta que este elemento está dentro de otro mucho más amplio y que es el propio fortalecimiento de esta ciudad y de este país del que, reitero, somos y tenemos el orgullo de ser capital.



El mayor acontecimiento deportivo que ha existido en el deporte español ha sido, sin duda, los Juegos Olímpicos de Barcelona '92, que se hicieron y fueron posibles gracias a la suma del esfuerzo y de la colaboración de la Organización, de los voluntarios olímpicos, de los medios de comunicación, del público, de las administraciones, de los deportistas, de todos, como decía antes. Supuso un claro ejemplo de cómo organizar una competición deportiva del máximo nivel, de la máxima envergadura y fueron además unos Juegos Olímpicos, definidos por muchos de los especialistas en el Movimiento Olímpico, que marcaron un antes y un después. Queremos que Madrid y los Juegos del año 16, también marquen un antes y un después de esos Juegos, que vamos a intentar que se celebren en nuestra ciudad.

Estoy seguro que estas jornadas serán de gran utilidad para todos los asistentes, profesionales en materia deportiva, pero también, para nosotros, para las administraciones públicas y para nuestra candidatura. Sin duda, para Madrid, los valores del Olimpismo están ahora, más que nunca, presentes en todos los ámbitos de nuestra propia actividad.

Cuando el próximo 2 de octubre de 2009, se anuncie en Copenhague la decisión final del Comité Olímpico Inter-

nacional, estoy convencido de que la ciudad elegida será Madrid y, desde luego, todavía estamos a tiempo y lo estamos planteando prácticamente a diario, que podemos mejorar lo que ha sido nuestro cuestionario, que nuestro Dossier tiene que ser todavía mejor y que todavía tenemos tiempo para incorporar todas aquellas cuestiones que supongan la mejora de nuestra propia candidatura y, aquí, dado el nivel de los ponentes que van a intervenir, dado el nivel de las personas que, como ustedes, van a estar presentes en estas jornadas, seguro que saldrán aportaciones que la propia Oficina podrá utilizar e incorporar a nuestro bagaje para intentar convencer al mayor número de personas posibles.

Pierre de Coubertin, al hablar del Olimpismo, afirmaba que «la vida es simple porque la lucha es simple, el buen luchador retrocede pero no abandona, se doblega pero no renuncia, si lo imposible se levanta ante él, se desvía y va más lejos». Para Madrid no hay nada imposible, no se rindió con la anterior candidatura y ha seguido luchando. Y seguimos luchando para conseguir este sueño, un sueño que, con la aportación de todos, de todos los españoles y, también, con la aportación de las personas que van a participar en estas jornadas, de ustedes, lo vamos a conseguir.





## MOTIVACIÓN DE UNA CIUDAD PARA EMPRENDER LA CARRERA OLÍMPICA

Patricia Lázaro Martínez de Morentin

- *Concejal del Área de Coordinación Institucional del Ayuntamiento de Madrid*



Esta segunda edición del Congreso se dedica íntegramente a diversos aspectos de los Juegos Olímpicos y, en particular, a lo largo de esta mañana, se desarrollarán dos cuestiones muy importantes, como son la presentación de un proyecto olímpico ante el Comité Olímpico Internacional y la evaluación del mismo.

Como ya nos ha adelantado el Vicealcalde de Madrid, este Congreso no puede celebrarse en un momento más oportuno y más alegre para nosotros puesto que, el pasado día 4, en Atenas, Madrid pasó de ser ciudad aspirante a ciudad candidata, siendo designada oficialmente por el Comité Olímpico Internacional, junto con las ciudades de Chicago, Tokio y Río de Janeiro.

Se abre ahora la segunda y trascendental etapa en el proceso de nuestra candidatura, en el que todos, por supuesto, deseamos que Madrid sea designada como ciudad organizadora de lo que serán los mejores Juegos de la Historia. Este proceso no es nada sencillo y los rivales, desde luego, son grandes ciudades dentro del contexto mundial. Todas gozan de unas excelentes condiciones; cada una intentará demostrar al Comité Olímpico Internacional que es capaz de aportar unos elementos diferenciadores, que la hagan merecedora de situarse en la posición de privilegio que otorga el ser elegida como sede para la organización de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.

En esta primera intervención del Congreso, permítanme que realice un conjunto de reflexiones que les puedan acercar a los motivos por los cuales una ciudad puede plantearse esta experiencia. Sin ninguna duda y, en lo

que afecta a la participación en este proceso por parte de la Ciudad de Madrid, ya les anticipo que constituye un enorme reto y una enorme ilusión, tanto para los que estamos viendo de cerca y viviendo la candidatura, como para el resto de las personas.

Esta intervención, se estructura fundamentalmente en cuatro partes. En la primera, quisiera aportar algunos datos sobre lo que han sido los Juegos Olímpicos de la Edad Moderna, desde Atenas, en 1896, hasta la actualidad, para que pueda comprenderse mejor la evolución de los mismos y entender lo que representan. Centrándome en los Juegos Olímpicos de verano, estos datos se refieren al número de países participantes, a la duración de los Juegos, al número de atletas y de deportes.

En segundo lugar, veremos la posición de las ciudades en el siglo XXI y el papel que juegan en el mundo globalizado en el que vivimos, lógicamente, con la diferencia que supone en cada país su organización territorial del estado. En tercer lugar, y con estas dos concepciones, quizás, sea posible conocer los motivos que llevan a las ciudades a participar en la organización de grandes eventos como la organización de unos Juegos y, no solamente desde el punto de vista deportivo, sino también, desde el punto de vista cultural, económico, artístico y de otras índoles.

Y por último, me referiré al caso de de Madrid, desde la perspectiva que otorga el desempeñar un papel dentro de la organización política de la ciudad, tanto en el momento en el que Madrid presentó la candidatura para los Juegos del año 2012, como el momento actual, aún cuando el

desarrollo más concreto se lo explicará nuestra consejera delegada, Mercedes Coghén.

Pasamos, por tanto, al primer punto, con los datos sobre los Juegos Olímpicos de la Edad Moderna, que se inician en el año 1896, siendo su precursor el barón Pierre de Coubertin quien, en el año 1894, en una reunión atlética en la Sorbona, en París, constituye un Comité Internacional, formado por catorce miembros, con la finalidad de restaurar los Juegos Olímpicos y sus principios. Este mismo comité decide su organización en Atenas, en Grecia, como vínculo con los que habían sido anteriores.

Desde ese momento y hasta la actualidad, este acontecimiento no ha dejado de evolucionar, hasta convertirse en lo que hoy constituye el evento más importante de cuantos se celebran en el mundo. Permítanme exponer los datos más importantes de la evolución histórica. Durante los primeros años, los organizadores se encontraron con numerosas dificultades en relación con las ciudades y los gobiernos y, por ello, tanto los celebrados en París, en el año 1900; como en Saint Louis, en 1904 y en Londres, en 1908, tuvieron que celebrarse vinculados y en torno a exposiciones universales, que les otorgaban un soporte del que en ese momento carecían los Juegos.

La duración era cercana a los seis meses y la participación de atletas y de países, muy limitada. Así, en Atenas, participaron quince países y ciento cuarenta y siete atletas; en París, veintiocho países y mil seiscientos atletas; en Saint Louis, doce países y seiscientos cincuenta y siete atletas y en Londres, veintitrés países y dos mil atletas.

Como podrán comprender, en ese primer momento, este acontecimiento tenía un carácter eminentemente local, debido a los medios de difusión de la época, aunque ya representa un importante medio de relación entre personas de diferentes países que, reunidos en torno al deporte, defienden unos intereses comunes.

A partir de los Juegos de Estocolmo, en el año 1912 y hasta los celebrados en París, en 1924, se produce una lenta progresión que irá fortaleciendo el Movimiento Olímpico y especializándose la organización de los mismos. En estos últimos, ya participaron cuarenta y cuatro países y tres mil setenta atletas y, según la opinión de diversos especialistas, los Juegos de 1924 marcaron un importantísimo hito, ya que fueron los primeros en los que se realizó una retransmisión, acudiendo más de mil periodistas acreditados. Realmente, ya se alcanza una dimensión superior a la meramente local o nacional, dado que su voz se expande por diversos continentes y, por ello, el interés de ciudades y gobiernos va paulatinamente creciendo. Desde los Juegos de Los Ángeles, en 1932, se limita ya su duración a dieciséis días, regla que permanece vigente hasta la actualidad.

En 1936, los Juegos se celebraron en Berlín y supusieron un enorme despliegue organizativo, utilizado por la Alemania nazi como medio de demostración del poderío de este régimen. Tras la suspensión de 1940 a 1944, debido a la 2ª Guerra Mundial, los Juegos posteriores estuvieron marcados por una lógica austeridad, al mismo tiempo que tuvieron que soportar en su organización los diferentes avatares de una situación mundial en recomposición y con

enormes tensiones entre las principales potencias. Sin embargo, hay que mencionar cómo la organización de los Juegos significó para todos los países una enorme apertura internacional y un excelente medio de conocimiento externo de la ciudad y del país.

Quisiera destacar de este período, concretamente de los Juegos de 1948, en Londres, la aparición de la televisión como medio de difusión, lo que supone de nuevo la incorporación de un importante avance tecnológico y, sobre todo, de un foco de atracción que vuelve a potenciar la dimensión del evento. Este avance se ve enormemente desarrollado a partir de los Juegos de México, en 1968, con la incorporación de la televisión vía satélite, lo que permite el seguimiento en directo de las diferentes pruebas desde todo el mundo y, sin ninguna duda, es un escaparate fundamental para la ciudad y para el país organizador. Constituye el elemento esencial para la generación del interés de numerosos gobiernos en la organización de los Juegos. No obstante, las dificultades habidas en los Juegos de 1972, en Munich, y el boicot de los Juegos de 1976 y de 1980, unido a los problemas de seguridad, a los riesgos políticos, a los enormes costes, hacen que el interés de muchos países disminuya y que incluso, en ocasiones, haya dificultad para encontrar una ciudad, un país organizador de los Juegos. Es el caso de Los Ángeles, en 1984, que fue la candidata única a la organización de los Juegos. Ante esta situación, es Juan Antonio Samaranch, elegido presidente del C.O.I. en 1980, el que, mediante los cambios introducidos en las normas olímpicas y sus excelentes

condiciones diplomáticas, unido a un implacable trabajo, consigue estabilizar la situación del Movimiento Olímpico y permitir el desarrollo de los Juegos, hasta lo que son en la actualidad.

He de mencionar ahora dos hitos importantes. Primero, la vinculación de los tres ejes esenciales en la organización deportiva internacional: el Comité Olímpico Internacional, las Federaciones Internacionales y los Comités Olímpicos Nacionales. El trabajo conjunto de los responsables de estas organizaciones es el que ha permitido la evolución del deporte olímpico y la expansión de los valores de este evento. En segundo lugar, quiero destacar también, la incorporación de técnicas de marketing en el patrocinio y la adopción de fórmulas de generación de nuevos e importantes ingresos para el Comité Olímpico Internacional. Desde luego, estos recursos fortalecen la organización y contribuyen a la financiación de la organización de los Juegos que, sin ellos, no sería factible. Las ciudades y los países organizadores de los Juegos Olímpicos centran su inversión en la construcción de infraestructuras que, posteriormente, serán utilizadas por sus ciudadanos, cubriéndose una parte importante de los costes organizativos con los recursos anteriormente mencionados, provenientes del patrocinio y de la cesión de derechos.

A partir de 1984 y hasta los últimos Juegos Olímpicos, celebrados en Atenas, en 2004, la participación se continúa incrementando, desde los ciento cuarenta países y aproximadamente siete mil atletas, en 1984; hasta los doscientos dos países y más de diez mil atletas, en 2004, in-

crementándose igualmente el interés de las ciudades y de los países en su organización. Del último período, debo destacar los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992, como un modelo de organización, seguido después por algunas ciudades y a cuyos principales dirigentes vamos a tener la ocasión y el privilegio de escuchar, a lo largo de estas jornadas.

Como ya me he referido, sin ninguna duda, los Juegos Olímpicos constituyen el acontecimiento más importante o, por lo menos, uno de los más importantes que cuantos se celebran actualmente en el mundo. Si como destacan diversos estudios, nos basamos en la presencia mediática y en el volumen económico, como criterios de medición de los acontecimientos de toda índole, esta afirmación es difícilmente rebatible, ya que son casi cinco mil millones de personas en todo el planeta, las que siguen los Juegos y su relevancia económica, tanto directa como indirecta, es inigualable.

Trataremos ahora el segundo punto que les comentaba, analizando las ciudades en el siglo XXI. Hasta aquí, me he referido a la evolución de los Juegos Olímpicos y, ahora, quiero centrarme en el papel que representan las ciudades en el mundo actual. La evolución de las sociedades modernas ha llevado a la concentración de la población, debido a múltiples causas, cuya explicación excede del ámbito de esta intervención.

El año 2007 ha sido el primero, a nivel mundial, en el que existe más población en las ciudades que en el ámbito rural. Este fenómeno se ha producido de forma especial-

mente intensa durante el siglo XX, así, en el año 1900 sólo existían dos ciudades en el mundo, París y Londres, con más de un millón de habitantes. En 1950, eran ochenta las que sobrepasaban esta cantidad y, en el año 2000, ya eran cuatrocientas, de las cuales, más de veinticinco sobrepasaban los diez millones de habitantes.

La ciudad es el lugar en el que se encuentran todos los aspectos fundamentales que afectan a nuestra vida diaria, como el transporte, el empleo, la cultura, la sanidad y el medioambiente. La administración de las ciudades es la más próxima a los ciudadanos y, de forma natural, es a ella a la que se acude para solicitar la resolución de los problemas más inmediatos, con independencia de cual sea el nivel territorial que ostente las competencias. Igualmente, las ciudades constituyen el principal ámbito de desarrollo de la sociedad, debido a factores como la concentración, la diversidad de usos del espacio y la diversidad social. La concentración facilita la relación entre las personas, el inicio de proyectos y la búsqueda de intereses comunes. La pérdida de densidad hace que se pierda este carácter y que la ciudad se convierta en un mero lugar de residencia. La diversidad de usos de un mismo espacio enriquece la vida y otorga la oportunidad de conocer y desarrollar diferentes habilidades y generar diferentes tipos de personas o de ciudadanos. Cuando el espacio se dedica a un único uso, igualmente, la ciudad pierde su carácter y se convierte en fábrica.

Además, la ciudad necesita conectarse con el exterior como factor esencial para la prosperidad. A lo largo de la

Historia, las ciudades han buscado nuevos medios de relación a través de puertos, carreteras... Está claro que la facilidad de comunicación, constituye uno de los elementos esenciales del desarrollo. Pensemos en la conectividad mediante las líneas de alta velocidad y la existencia de autopistas o autovías, como uno de los principales ejes para la evolución. Como ejemplo, uno de los datos que nos aportaba ayer el Alcalde, en su rueda de prensa, es que todas las subsedes estarán comunicadas con Madrid, excepto Palma, por tren de alta velocidad.

Sin embargo, tenemos que destacar que, hoy en día, las ciudades están sometidas también a numerosos riesgos, como son la zonificación, la pérdida de identidad, los problemas de movilidad interna y la falta de relación entre las personas, las insostenibilidad medioambiental o la insuficiente evolución económica, por alejamiento de los principales focos de generación de recursos.

En el mundo globalizado en el que vivimos, la competencia entre las ciudades es cada vez más importante y, por ello, es necesario el desarrollo de estrategias que permitan hacerlas más competitivas frente a las demás, más solidarias para sus ciudadanos y medioambientalmente también, más sostenibles. La administración de la ciudad debe disponer de medios y de competencias para el logro de estos objetivos, porque es ella la que debe tomar las decisiones necesarias para la creación de espacios mejores y para su propio desarrollo.

En España, desde la creación del estado autonómico que nace de la Constitución Española en 1978, se ha producido

un proceso de descentralización, sin parangón en el mundo. Se crearon las Comunidades Autónomas y se les ha ido dotando de mayores competencias y recursos económicos. En la actualidad, las comunidades gestionan más del sesenta por ciento del gasto público total; sin embargo, lo que todavía no se ha producido con la intensidad necesaria, es la descentralización hacia las ciudades, de forma que, en muchas ocasiones, nos encontramos con la necesidad de prestar servicios por demandas de los ciudadanos, o de adoptar decisiones para las que se carece de recursos o de competencias. El incremento de ingresos y de capacidad de decisión constituye una de las principales demandas de todos los regidores municipales hacia los ámbitos territoriales superiores. En este momento, todos conocemos que están desarrollándose unas negociaciones importantes con el Gobierno de España, a través de la Federación Española de Municipios, para obtener más ingresos los entes locales. Ante esta situación, las ciudades deben adoptar iniciativas que les permitan progresar y usar la imaginación para la generación de oportunidades que contribuyan a la consecución de los objetivos que hemos citado. Es en este contexto, en el que los Juegos Olímpicos constituyen para las ciudades una excelente oportunidad de conseguir un avance, en un período de tiempo que, de otra forma, sería muchísimo más largo.

Los Juegos Olímpicos, desde el punto de vista de la ciudad al que me estoy refiriendo, y no desde el punto de vista estrictamente deportivo, desde el que evidentemente, aportan importantísimos logros, constituyen un medio y no

un fin en sí mismo. Un medio, desde luego, para consecuencias muchísimo más amplias. Cada ciudad cuando inicia la carrera para la obtención de los Juegos Olímpicos, debe plantearse cuáles son sus principales debilidades y en que manera, a través de la debida planificación, puede fortalecerlas para conseguir mejores condiciones de vida para sus ciudadanos. Estas debilidades, eran mucho más patentes hace unos años, en los que las ciudades carecían de algunos de los servicios de los que hoy ya disponen y, por lo tanto, la organización de unos Juegos Olímpicos suponía la oportunidad de realizar un avance mucho mayor. En el siglo XXI, las ciudades del mundo, con capacidad para la organización de los Juegos Olímpicos, disponen de más y mejores servicios y, por lo tanto, la repercusión de los mismos ya no es tan evidente, desde el punto de vista de las infraestructuras, sino más bien, desde el punto de vista social, medioambiental y cultural. Utilizando términos informáticos, los Juegos Olímpicos, cada vez más, realizan aportaciones al software urbano y, cada vez menos, al hardware urbano.

El tercer punto, antes señalado, se refiere a los motivos para la organización de unos Juegos Olímpicos en una ciudad. Centrándonos en alguna de las principales aportaciones que los Juegos Olímpicos pueden realizar a las ciudades, citaré algunos conceptos ya conocidos por ustedes pero, sobre los que me gustaría detenerme brevemente. Como ya he mencionado, no me referiré a aspectos deportivos, sobre los que estaría encantada de hablar, pero que considero más propio de otras intervenciones.

Los aspectos a los que me referiré no son los únicos posibles, pero todos ellos concurren, en mayor o menor medida, en función de las características previas de la ciudad y son, desde luego, de enorme importancia.

En primer lugar, he de destacar lo que supone para una ciudad los Juegos, en cuanto a proyección internacional. Ya desde el período de candidatura, las ciudades adquieren una notoriedad internacional importante. Esta se multiplica enormemente si resulta designada para organización de los Juegos y se extiende hasta después de los mismos. Esta proyección se debe tanto a la enorme presencia en medios, como al notable incremento de visitantes, extendiéndose sus efectos no sólo a la propia ciudad, sino a todo el país y a sus productos. Sería impensable que, por sus propios medios, una ciudad o un país pudieran asumir campañas que se acercaran a lo que suponen las retransmisiones o los reportajes generados por los Juegos y todo lo que ellos abarcan.

Esta proyección favorece el crecimiento de todos los sectores económicos, situando a la ciudad en un plano superior al que se encontraba inicialmente. Sin lugar a dudas, unos Juegos suponen la aceleración en la inversión. Las ciudades crecen al ritmo que permiten los recursos financieros asignados y disponibles y según las decisiones de los gobernantes. El proceso de organización de unos Juegos posibilita la obtención de mayores recursos, tanto de otras administraciones públicas como del exterior e, incluso, del sector privado, facilitando poner a disposición de los ciudadanos determinados servicios, en un plazo inferior





de tiempo al que se produciría en condiciones normales. Por otro lado, también supone un incremento en la competitividad. Si entendemos por competitividad la generación de riqueza y el reparto, de modo que se busque el equilibrio social entre los ciudadanos, la organización de los Juegos presenta importantes consecuencias favorables. Según un estudio ya realizado por el Área de Economía del Ayuntamiento de Madrid, en relación con los Juegos Olímpicos del año 2012, las principales consecuencias serían un incremento del diez por ciento de la producción efectiva, un incremento de más de un uno por ciento del P.I.B. y la creación de ciento cuarenta mil empleos a tiempo completo. Otro de los puntos importantes a destacar para las ciudades, es la sostenibilidad. Si la mayor parte de la población humana vive en las ciudades, como ya hemos destacado, y el planeta se enfrenta a enormes retos medioambientales, es evidente que es en ellas donde se ha de producir la revolución que permita afrontar, de forma inmediata, los retos para superar determinados riesgos, como el calentamiento global y los problemas existentes en relación con

el agua, el aire, la energía, etcétera. La organización de los Juegos permite la adopción de criterios de sostenibilidad en la preparación y en la gestión, que afectan tanto a edificios como a transportes, a consumos, a procedimientos... Pero además, y esto es lo importante, puede servir de altavoz para que los criterios de sostenibilidad calen en la sociedad y se consiga la concienciación de los ciudadanos, que sólo parcialmente son conscientes de las consecuencias negativas de nuestro actual cotidiano. En este sentido, hemos de destacar que el Comité Olímpico Internacional otorga un enorme valor al medio ambiente, hasta haberlo convertido en el tercer pilar del Olimpismo, junto al deporte y a la cultura. Asimismo, para una ciudad los Juegos suponen una mejora en la movilidad, uno de los principales problemas de las grandes urbes. Para su solución, se dedican importantes inversiones y, no siempre, las medidas a adoptar son directamente traspasables de un modelo a otro, ya que dependen, en gran medida, de las características propias de cada una.

Muchas veces, las competencias sobre los diferentes aspectos que intervienen, no corresponden exclusivamente a la ciudad, si no a los otros niveles territoriales. El proyecto olímpico puede aportar la oportunidad de contribuir al avance en la adopción de decisiones que favorezcan este problema, no solamente por la necesidad de planificar con antelación el futuro, sino por el importante punto de encuentro que necesariamente debe suponer la organización de unos Juegos.

Además, para una ciudad los Juegos suponen una importante transformación urbana y este aspecto ha sido tradicionalmente el más citado entre las ciudades organizadoras de los Juegos Olímpicos. En principio, cuando se habla de transformación urbana, nos referimos a la concepción urbanística de la ciudad pero, realmente, es mucho más, ya que abarca a todos los servicios, tanto a aquellos cuya responsabilidad corresponde al municipio, como a los que corresponden a las regiones o a los estados. Sin ninguna duda, acoger unos Juegos Olímpicos supone una importante transformación, ya que resulta necesario planificar el mejor escenario para un evento al que concurren, en un mismo momento, cientos de miles de personas. Es necesario partir de la situación existente, determinando las deficiencias; estudiar la evolución natural; planificar la celebración de los Juegos y la adaptación a la situación posterior, todo ello, bajo el prisma de optimizar los recursos y maximizar los beneficios.

Pensemos en las importantes transformaciones de algunas ciudades, como puede ser el caso de Barcelona o de

Seúl. En ellas, desde luego, se ha visto con enorme claridad un antes y un después de los Juegos. Además, unos Juegos suponen para la ciudad la potenciación de la colaboración público-privada. En nuestra sociedad se está produciendo, cada vez con mayor intensidad, la colaboración entre el sector público y el sector privado para el desarrollo de proyectos de toda índole, compartiendo las cargas de su gestión y los beneficios que reportan. Las mayores ciudades del mundo están creando departamentos específicos para el fortalecimiento de las relaciones con el sector privado. Madrid, que no podía ser ajena a esta realidad, cuenta con una oficina específica y, entre sus objetivos prioritarios, ha de destacarse la asociación con los principales agentes que operan en nuestra ciudad. Esta oficina ya ha dado sus frutos, contando en la actualidad con cuarenta y cinco convenios que se han suscrito con empresas para la financiación del proyecto olímpico. En el mundo olímpico, esta colaboración se manifiesta con especial intensidad, hasta el punto de constituir uno de los factores fundamentales para la evolución del Olimpismo moderno.

Otro de los puntos importantes a destacar y el último que veremos hoy, será la integración. Las grandes ciudades se han ido construyendo mediante la incorporación de personas provenientes de otras partes del Estado o de otros países. Un buen ejemplo es nuestra ciudad, a la que se han ido incorporando personas provenientes de toda España y, actualmente, cada vez con mayor intensidad, personas provenientes de otros Estados. Hoy contamos en Madrid



con personas que proceden de ciento ochenta y cinco Estados diferentes.

Las administraciones públicas debemos generar los canales adecuados para la incorporación a una sociedad que responde a determinadas reglas y facilitar el acceso a todos los servicios públicos y, para ello, se hacen necesarios herramientas de aprendizaje y espacios de relación. Sin ninguna duda, el deporte constituye una de las herramientas más importantes y más potentes para ello.

Los Juegos Olímpicos constituyen el mejor ejemplo de integración: atletas de doscientos cuatro países compitiendo bajo las mismas reglas de igualdad, de respeto, de juego limpio, que constituyen el modelo a seguir por todos. Como ven, son muchos y diversos los efectos positivos que la organización de los Juegos Olímpicos puede generar en una ciudad y que son traspasables, en su mayoría, a las regiones y al Estado.

Es verdad que también, como ya hemos señalado, existen algunos riesgos necesarios que hay que prevenir, como pueden ser el exceso de costes, la propagación de posibles deficiencias, la mala organización pero, eso es precisamente lo que estamos observando en nuestra candidatura, y estamos seguros que no sucederá sino que, por el contrario, va a ser un éxito. En todo caso, creo que constituye uno de los retos que tenemos planteados, a los que se puede enfrentar una ciudad y, probablemente, una de las mayores oportunidades y, por lo tanto, merece la pena intentarlo. El último punto de la intervención será para hacer una referencia sucinta a la candidatura de Madrid.

Desde luego, no quisiera finalizar sin hacer esta referencia sobre la organización de los Juegos Olímpicos.

Realmente, la Ciudad de Madrid no inició su andadura olímpica en el año 2002, con la presentación ante el Comité Olímpico Español de su intención de concurrir a los Juegos Olímpicos del año 2012, o en el año 2003, cuando fue seleccionada por el Comité Olímpico Español frente a Sevilla, sino mucho antes. El inicio del proyecto olímpico se realizó en el año 1997, cuando se aprobó el Plan General de Ordenación Urbana de Madrid. Ya en el mismo, se realizaba una reserva de suelo en la Zona Este de la ciudad, en lo que hoy ocupa el Estadio de Madrid y la zona situada frente a la misma, al otro lado de la M-40 y que es lo que en nuestra candidatura hemos denominado el Corazón.

Este área se planteaba como un gran desarrollo de la ciudad, en el que se incluían determinadas superficies que permitiesen la construcción de los elementos esenciales del proyecto olímpico. Posteriormente, a finales del año 2001, se constituyó la Oficina Olímpica que, a partir de la planificación previa, desarrolló el proyecto que fue presentado en el año 2005, el 7 de julio, en Singapur, ante el Comité Olímpico y que, como ya ha destacado el Vicealcalde, obtuvo un excelente resultado pero, aunque finalmente no fuimos elegidos, estamos de nuevo en nuestra andadura para conseguirlo. Sólo este proceso supuso para Madrid un importante avance, que se reflejó en un mayor conocimiento internacional de la ciudad, en el inicio de determinadas instalaciones deportivas para uso de los ciudadanos y en la potenciación de determinadas actuacio-

nes en materia de transporte o de medioambiente y que, actualmente, están ya en funcionamiento. Por todo ello, hemos de considerar enormemente positiva la decisión de presentar la candidatura de Madrid para los Juegos Olímpicos. Por supuesto, siempre estoy haciendo referencia a los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Estoy viendo a Miguel Sagarra, quien ya sabe que los Juegos Paralímpicos son para la Ciudad de Madrid igual que los Juegos Olímpicos, con un desarrollo muy importante y fundamental, siendo uno de los puntos fuertes del proyecto que estamos preparando y que vamos a presentar finalmente.

En el año 2006, el Pleno del Ayuntamiento de Madrid acordó volver a presentar la candidatura de la ciudad a la organización de los Juegos de 2016 y constituyó de nuevo la Oficina Olímpica para la realización del proyecto. Desde las diversas áreas del Ayuntamiento de Madrid se ha continuado y se continúa trabajando, para conformar los aspectos principales, colaborando permanentemente con la sociedad Madrid 16 y con las demás administraciones públicas, a las cuales estamos muy agradecidos, porque están absolutamente involucradas realizando sus aportaciones para que podamos presentar un proyecto inmejorable. Sin perjuicio de la explicación más amplia del proyecto, que toma base en el 2012, se ha incorporado un conjunto de mejoras que lo hacen mucho más idóneo, tanto desde el punto de vista olímpico, como desde el punto de vista de

la ciudad. Entre ellas, se puede mencionar la incorporación de nuevos deportes al Anillo Olímpico; la nueva y mejor concepción de la Villa Olímpica y que, como saben, desde el estadio los deportistas podrán ir a la Villa andando; el diseño de una Villa de Medios; la utilización de nuevas instalaciones, junto a otras existentes, como el futuro pabellón de Baloncesto del Real Madrid y, especialmente, la incorporación al proyecto olímpico del Proyecto Río, haciendo coincidir un proyecto emblemático de ciudad con la organización de los Juegos. Si antes hablábamos del Corazón, ahora estamos hablando del Pulmón de nuestro proyecto. Junto a ello, la concepción general de los Juegos otorga una especial relevancia a la persona. Como ha dicho el Vicealcalde y como nos comenta muchas veces Mercedes, estos son los «Juegos de las Personas» y se incide en los jóvenes que, a mi juicio, hacen que debamos estar orgullosos del trabajo que se está realizando y que nos anime para el último esfuerzo, hasta el 2 de octubre del 2009, fecha en la que, en Copenhague, se designará a la ciudad organizadora y que, estamos seguros, que va a ser Madrid. Espero que este congreso sea de la máxima utilidad para todos ustedes y que las aportaciones de los intervinientes sirvan para incrementar su conocimiento del mundo olímpico. Desde aquí, les agradezco su apoyo para el proyecto y si alguno de ustedes puede ayudar a que se convierta en una realidad, estaremos encantados con ello.



## PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO OLÍMPICO

Isidre Rigau Llauger

- *Licenciado en Arquitectura por la Escuela de Arquitectura del Vallés – Barcelona.*
- *Socio fundador y director de Summa Sports (director de logística deportiva del C.O.O.B. '92)*
- *Asesor del C.O.I. en los JJ.OO. de Sydney 2000, de Salt Lake City 2002, de Atenas 2004, de Torino 2006 y Pekín 2008, entre otros muchos.*
- *Director de Operaciones del Campeonato del Mundo de Natación de Barcelona 2003.*
- *Asesor de la Candidatura de Madrid para los Juegos Olímpicos de 2012.*
- *Imparte cursos de planificación estratégica y operativa en diferentes centros universitarios: Universitat Autònoma de Barcelona, Pompeu Fabra, U.C.L.M. -R.F.E.F., entre otros.*
- *En la actualidad, está trabajando en la candidatura de Madrid para los Juegos Olímpicos del 2016.*



Quisiera hacer una síntesis de mi presentación; intentaré explicar no solamente las cosas que se ven, es decir, aquellas que son de obligado cumplimiento por parte del proceso del Comité Olímpico Internacional, sino también aquellas cosas que no se ven y que tenemos que hacer con relación a esos productos que son visibles.

Este proceso no es exclusivo del Movimiento Olímpico, sino que es común a la mayoría de los deportes. La mayoría de los asistentes a esta conferencia son personas que están trabajando en el mundo de la gerencia de instalaciones deportivas y, si han tenido la oportunidad de hacer alguna candidatura para Atletismo, para Fútbol o para Baloncesto, verán que la secuencia es prácticamente la misma. Sólo cambia la dimensión y el alcance de las decisiones porque, evidentemente, no es necesario explicar la dimensión que tienen los Juegos.

A partir de ahora me referiré siempre a los Juegos, incluidos los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos, para no hacer ningún tipo de distinción, tal como lo hacemos en el Dossier y en el Cuestionario de Madrid 2016. Sintéticamente, hay una fase previa, donde el Comité Olímpico Internacional invita a los Comités Olímpicos Nacionales a que designen la ciudad que va a representar a su país. Hay otra fase, que es la que acabamos de completar, donde se elabora el Cuestionario; una fase en la que el C.O.I. valora y puntúa esos cuestionarios. Hay una fase que es la que hemos comenzado ahora, a partir del 4 de junio, donde se elabora el Dossier y que acabará el 12 de febrero de 2009, para empezar la preparación de la visita de

la Comisión de Evaluación. El C.O.I. invita a una delegación, ya veremos cómo y de qué forma y quiénes la componen, que estará con nosotros cuatro días y nos someterá a examen para verificar que todo aquello que dijimos en el Dossier es cierto y poderlo contrastar.

La penúltima fase es la de preparación de la sesión. Hay una modificación respecto al proceso del 2012, que es la inclusión de una presentación técnica de la candidatura, en el mes de junio de 2009, a los miembros del C.I.O. Aún no se ha definido cuál será el formato, pero no deja de ser un avance, ya que había una queja de las ciudades candidatas, de que el tiempo de relación o de presentación de los proyectos a los miembros del C.O.I. se reducía, solamente, a la sesión. Y, por último, y esa es la fecha clave, el 2 de octubre de 2009 será la elección de la candidatura del 2016. En mi presentación mezclo los proyectos de la candidatura de Madrid de 2012 y de 2016 con profusión, es decir, será muy difícil distinguir dónde estamos. Básicamente, lo que presento es el método de trabajo que estamos poniendo en marcha en este momento en Madrid. Empezaré por el final, con un vídeo que se proyectó en la presentación, ante la sesión del C.O.I., en Singapur y que acompañaba la intervención del presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero. Es un vídeo que está hecho con la intención de despertar a la asistencia. Madrid tuvo la suerte o la desgracia de ser la quinta ciudad en hacer su presentación. Por la mañana lo hicieron, si no recuerdo mal, París, Nueva York y Moscú y por la tarde, después de la comida, presentaron Londres y Madrid. Con lo cual, la

intención de este vídeo era despertar al personal. Después explicaré algunas cosas más.

La música era intencionada, «Entre dos aguas», de Paco de Lucía, una canción evidentemente con mucha fuerza española, que quería apoyar la intervención del presidente, que hacía una presentación sobre una España moderna, una España que tiene capacidad para disfrutar de la vida, al mismo tiempo que está al día en temas de investigación, tecnología, etc. Eso de «Entre dos aguas», porque también es un país entre el Mediterráneo y el Atlántico, entre la capacidad, la eficiencia y la alegría de vivir.

#### • Fase Previa

Comenzamos con temas un poco más concretos, relacionados con la fase previa, que se inicia, más o menos, unos tres años antes. A la hora de emprender cualquier proyecto de esta envergadura, es necesario hacer un estudio de viabilidad, saber si la ciudad que quiere presentarse a una candidatura tiene las condiciones necesarias y, para eso, hay que hacer un vaciado de los requerimientos del C.O.I., un estudio de las normativas, de las reglas que van a funcionar en todo el proceso, hacer una evaluación de las posibilidades, tanto económicas como políticas, para poder tomar la decisión de si seguimos o no seguimos jugando.

#### • El titular del evento, el C.O.I.

Podemos entender al deporte olímpico como un universo, cuyo espacio central está ocupado por el C.O.I. y sus órganos de gobierno. En una primera órbita está Solidaridad Olímpica, una entidad que tiene el Comité Olímpico para

programas de desarrollo y de formación de atletas, a nivel mundial.

En una segunda órbita estarían los elementos que conforman el Movimiento Olímpico, es decir, los atletas estructurados a través de las delegaciones y los equipos nacionales y sus Comités Olímpicos Nacionales. Luego, estaría el mundo del deporte, representado básicamente por las Federaciones Internacionales y, por último, los Comités Organizadores, que son las ciudades con franquicia del C.O.I. y que tienen la responsabilidad de poner en marcha ese producto que se llama Juegos Olímpicos.

En la última esfera, estarían el resto de los *stakeholders*: los medios de comunicación, el mundo del deporte -representado a través de los clubes, los atletas, los jueces, los árbitros- y los patrocinadores.

#### • El concepto de franquicia

Es necesario entender un concepto: el C.O.I. actúa básicamente como un franquiciador. Este es un concepto estrictamente económico, que hay que tener presente porque, en este momento, todas las Federaciones Internacionales están actuando de la misma manera, es decir, dan franquicia de su producto para que una ciudad tome la responsabilidad de desarrollarlo y, lo que están intentando actualmente, es tener el máximo control sobre ese producto. Las decisiones adoptadas a partir de los Juegos de Barcelona y de Seúl son un ejemplo.

En Seúl se aplicó el primer programa de patrocinio a nivel mundial y en Barcelona se produjo un cambio cualitativo



ya que, hasta entonces, lo importante era participar en los Juegos y, gracias a unas decisiones de la Dirección de Deporte del C.O.B. '92, lo importante era clasificarse, es decir, lograr que sólo estuviesen presentes los mejores deportistas de todos los deportes olímpicos.

También fue importante –y eso forma parte de la visión de Juan Antonio Samaranch- la incorporación del deporte profesional, que se inicia en Seúl, con el Tenis pero, en Barcelona, la incorporación del *Dream Team* es clave para seguir con esa línea de tener a los mejores deportistas. A partir de Barcelona, en Atlanta, el que negocia los derechos con las televisiones no es el Comité Organizador –como se hizo hasta Barcelona-, sino que es el propio Comité Olímpico Internacional y eso le permite controlar el producto a largo plazo.

Gracias al desbarajuste que hubo en Atlanta, el C.O.I. toma conciencia de lo complejo que es organizar unos Juegos. Los Juegos Olímpicos son el elemento logísticamente más complejo que existe y no lo digo sólo en el ámbito del deporte. Daré un dato: siete años antes hay un director ejecutivo y una secretaria; durante los Juegos, el Comité Organizador está formado por ciento cincuenta mil personas y, seis meses después de los Juegos, desaparece. Este proceso productivo, de ciclo único, es exclusivo de los Juegos Olímpicos, en ese nivel y con esa envergadura. Yo siempre los comparo con una guerra que, probablemente, sería el proceso o el evento logístico más equiparable a unos Juegos Olímpicos; pero la diferencia está en que los medios de comunicación no forman parte de la guerra y los

objetivos no son publicados, es decir, si hay que derruir un puente o una instalación, eso no se hace público. En los Juegos Olímpicos, en cambio, el inicio de los 100 metros lisos es a las 12:03 y eso es un compromiso que tenemos con todos los medios a nivel mundial. Esa es una diferencia cualitativa.

Esa consciencia de la complejidad logística del proceso de organización de unos Juegos Olímpicos, hace necesario el intercambio de información. Hasta entonces, por parte del C.O.I. no se recibía ningún tipo de información de unos Juegos a otros. Hasta ese momento, todo dependía de la iniciativa de cada uno de los Comités Organizadores. A partir de los Juegos de Sydney, el C.O.I. empieza a generar información, de manera que las ciudades aspirantes o las ciudades candidatas a organizar unos Juegos reciben una cantidad de datos, que les permite orientar su trabajo, ya que éste es un proyecto de gran complejidad logística. En la época de los Juegos de Barcelona recibíamos la visita de una Comisión de Seguimiento del C.O.I. y sus miembros llegaban prácticamente con las manos en los bolsillos, es decir, venían a escuchar lo que les explicábamos. A partir de los Juegos de Sydney hay un método establecido -en el que tuve la suerte de colaborar con el C.O.I.-, en el que se define cómo controlar y cuáles son los temas que deben cumplirse cada seis meses. Por tanto, se produce primero un Plan Director estándar, que se da como referencia –cosa que no existía- y después, simplemente, se indica cómo hacer el seguimiento de la franquicia.

Continuando con ese proceso, en Sydney vemos que se

produce lo que ahora vamos a presentar y es cómo se seleccionan las ciudades candidatas, cosa que tampoco existía en el anterior período. Antes, cada uno podía hacer lo que quisiera, tanto en relación con el Dossier, como con los miembros del C.I.O. y eso, actualmente, está limitado.

Aparece un plan de observación ya que, por primera vez, el C.O.I. entiende que no hay que molestar al Comité Organizador en el momento de la operación. Entonces, organiza un sistema para que todas aquellas entidades u organizaciones que quieran hacer un seguimiento o una observación de los Juegos estén controladas y, de esta manera, no distorsionen los trabajos de la operación de los Juegos. Pone en marcha un programa de gestión de resultados, que hasta entonces tampoco existía. En síntesis, de alguna manera, es el propio C.O.I. el que impone el sistema de gestión de los resultados.

Avanza ese proceso en Atenas donde, además, hay una integración de los sistemas de información, que es uno de los temas más complejos a nivel tecnológico, desde el punto de vista de unos Juegos Olímpicos.

Y aparece otra iniciativa: el propio C.O.I. es quien produce la señal de televisión. Hasta los Juegos de Atenas, la señal televisiva era una responsabilidad del Comité Organizador. A partir de Atenas, se forma una empresa liderada por Manuel Romero, que tiene sede en Madrid y es la encargada de producir la señal de todos los Juegos Olímpicos. Eso sería un poco la síntesis del proceso que ha hecho el C.O.I. en los últimos veinte años, para llegar a ese concepto que he referido antes sobre el franquiciador y la franquicia.

#### • Estudio de viabilidad

Dentro de la primera fase del proceso, nos encontramos con un momento de prospección, en el que nos debemos formular algunas preguntas: ¿quién decide?, ¿cuál es su perfil?, ¿por qué es?, ¿cómo se caracteriza ese evento?, ¿qué criterios pueden condicionar una decisión?, ¿cuál es el historial del evento?, Es decir, no sólo su historia sino ¿cuál es la tendencia de ese evento?, ¿cuáles son sus objetivos? Y, por supuesto, un estudio de los competidores.

#### • Selección del C.O.N

Generalmente, cuando el C.O.I. hace la invitación a los Comités Olímpicos Nacionales, en algunos casos, es fácil de imaginar que el proceso de selección es muy complejo. En otros, puede ser muy sencillo, como fue el caso de 2016, donde Madrid no tenía competidor, por tanto, el Comité Olímpico Español lo único que hizo fue refrendar la aspiración de Madrid.

En el caso de Estados Unidos, estuvieron compitiendo por esa nominación cinco ciudades. Eso tiene grandes ventajas, porque todas las ciudades que son candidatas, evidentemente, no tienen un conocimiento amplio del proyecto olímpico. Entonces, generalmente, es un lapso de unos cinco o seis meses, el que permite avanzar el proceso de inmersión en el proyecto olímpico y, con toda seguridad, como la mayoría de los cuestionarios que utilizan todos los Comités Olímpicos Nacionales, son réplicas del Cuestionario del C.I.O., quiere decir que se está avanzando mucho en el trabajo del Cuestionario final.

- **Constitución del Comité de Candidatura**

Si seguimos en este proceso y, el caso de Madrid 2016 es un ejemplo claro, se trata básicamente de un proyecto de implicación colectiva, es decir, ninguna ciudad puede presentarse ella sola ante el Comité Olímpico Internacional. Tiene que ir siempre de la mano del Comité Olímpico Nacional respectivo y, para poder dar respuesta a la complejidad que significa el Cuestionario, el Dossier y el proceso, en su globalidad, hace falta la implicación y la complicidad del Estado, de la Comunidad de Madrid y, por supuesto, del Ayuntamiento de Madrid.

En el caso de Madrid 2012, fueron once ministerios los que se implicaron en el proyecto, así como la Comunidad Autónoma de Madrid y todas las comunidades a las que pertenecen las ciudades subsedes. Evidentemente, también el Ayuntamiento de Madrid y todas las subsedes donde se practicaban los diferentes deportes. Eso que parece muy sencillo, es tan complejo como poner de acuerdo a cinco Comunidades Autónomas, entre otras cosas, porque tienen que aportar las garantías, como veremos más adelante. En cualquier caso, hay que integrar a todas las instituciones. En el caso de Madrid, el modelo que se siguió es muy similar al de Barcelona, a través de la constitución de una fundación, en la que se integran todas las instituciones. Esa fundación articula una sociedad, sobre la cual opera y tiene la responsabilidad de elaborar el Dossier y se estructura en seis departamentos: servicios corporativos, relaciones internacionales, deportes, operaciones, comunicación y marketing. Este es el modelo que ha adoptado Madrid 2016.

- **Un proyecto colectivo**

Pero, como dijimos antes, este es un proyecto que queremos que tenga esa dimensión colectiva y, para llegar a ser un proyecto colectivo, hemos de implicar al máximo a todos los agentes sociales, deportivos, culturales, económicos, financieros, medioambientales, medios de comunicación, etc. Y para hacerlo, en el caso de Madrid 2016, hemos articulado la creación de siete comisiones.

Las tres primeras están relacionadas directamente con el deporte: una Comisión de Atletas; la Comisión Técnico Deportiva, que incluye a todas las Federaciones españolas y madrileñas y la Comisión del Deporte Paralímpico. Las restantes son una Comisión de Cultura, una Comisión de Medioambiente y una Comisión de los Medios de Comunicación y, por último, una Comisión de Legado, que tiene un eje transversal. Esta es una comisión que, de alguna manera, está intentando buscar cuál es el mejor legado para la candidatura y el mejor legado para la ciudad, de forma que, no solamente no queden piedras, sino que los beneficios que comporte el Proyecto Olímpico se muevan en muchos ámbitos.

Evidentemente, para dar respuesta al Dossier nos hace falta, además, la implicación de muchos otros expertos específicos en áreas como alojamiento, tecnologías, sanidad, etc. Como veremos, la implicación del número de personas que mueve es amplia.

- **El Plan General de Ordenación**

Una vez constituido el Comité Organizador, lo que hicimos hace un año -y creo que fue mi primer trabajo con la can-

didatura de Madrid 2016- fue la redacción de un Plan General de Ordenación, donde se recogían básicamente dos partes. La primera, es el Plan de Dirección, que es mayoritariamente estrategia, es decir, qué tipo de empresa queremos, cuál es nuestro entorno, cuál es nuestro contexto, un análisis de qué es lo que hicimos bien y mal en el 2012 y qué es lo que teníamos que mejorar para esta candidatura. Seguíamos con una formulación de cómo evoluciona la empresa en número de empleados, en los perfiles de las personas clave, para finalizar, en la segunda parte, diciendo cuáles son los proyectos, las áreas y los subproyectos. Eso acaba definiéndose en unos programas que marcan los cronogramas de elaboración de las diferentes actividades y objetivos.

- **Personal clave**

Para mí, la figura de Sebastian Coe fue la clave en el proceso de la elección de 2012, el resto de personas corresponderían al siguiente organigrama: un consejero delegado, un director general y un director de cada una de las áreas. La figura de Mercedes viene un poco en la línea de emular a la figura de Sebastián Coe, una persona que viene del mundo del deporte, con una ascendencia en la gestión deportiva.

- **Estudio del marco. Información de referencia del C.O.I.**

El propio Comité Olímpico establece cuáles son los niveles de sus propias documentaciones. El primer marco, que es ley, es la Carta Olímpica; el segundo, es el contrato de la ciudad anfitriona, que se firma en el mismo mo-

mento de la nominación; es decir, cuando el 2 de octubre tengamos la fortuna de que se designe a Madrid como ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos de 2016, acto seguido se firmará el contrato y en ese contrato se reflejará una serie de compromisos que se tienen que negociar por parte de la ciudad, el Estado y el Comité Olímpico Español con el Comité Olímpico Internacional.

Y por último, en ese proceso de transferencia del conocimiento, el C.O.I. ha producido muchos manuales. Los más pequeños, tienen una extensión de ciento cincuenta páginas y alguno llega hasta las mil doscientas ochenta y ocho páginas, que es el diseño de las sedes de competición.

- **Fases de los trabajos de la Candidatura**

Las fases de los trabajos, que es lo que he explicado al principio, son las fases que diferenciamos internamente. La primera, ya la hemos visto; la segunda, correspondería a la redacción del Cuestionario y una tercera, que recién hemos acabado el pasado 4 de junio, es el proceso de valoración que hace el C.O.I.

De ahí, lo que puedo avanzar es que, cuando entregamos el Cuestionario, en el mes de enero, empezamos a trabajar en el Dossier; es decir, el Dossier es tan complejo que no podíamos esperar a tener la decisión del 4 de junio y, como veremos con más detenimiento, los proyectos clave se arrancaron también en el mes de febrero. En el mes de marzo, reunimos al equipo redactor.

Ahora estamos embarcados en la redacción del Dossier, que tenemos que entregar a mediados de febrero de 2009 y, entonces, empezaremos a preparar la visita de la Comi-



sión de Evaluación. Aquí puede pasar lo mismo de siempre, Madrid ha tenido la suerte o la fortuna, una vez más, de ser la última en las presentaciones. Lo que pasa es que, en el orden de las visitas, el C.O.I. no respeta el sorteo y, seguramente, como ocurrió en el 2012, nos tocará ser los primeros. Básicamente, eso tiene el inconveniente de que nos resta un mes y medio de tiempo para la preparación de la visita; pero ese es nuestro escenario. También tiene sus ventajas, nos dará más tiempo para preparar las siguientes fases. Y por último, la última fase será, desde que se vaya la Comisión de Evaluación, hasta la preparación de la presentación en Copenhague.

#### • Concepto del proyecto

En las primeras fases es necesario elaborar una visión y un concepto claros del proyecto, de lo contrario, ese déficit lo vamos a padecer durante todo el proceso de la candidatura y se manifestará en la toma de decisiones y, básicamente, en los elementos de comunicación. Por tanto, esa fase que hemos lanzado, en octubre de 2007, que nos ocupó casi un trimestre, fue para saber exactamente qué es lo que queríamos, cómo vivíamos nuestra candidatura. No lo explicaré, simplemente, quiero resaltar la importancia de esa definición, que es la pieza sobre la que debe cabalgar nuestra candidatura, en este proceso de veinticinco meses.

#### • Imagen corporativa

El siguiente paso sería el desarrollo de la imagen corporativa. Se hizo un concurso y la imagen evolucionó de una primera mano, hasta la que tenemos ahora. Seguramente,

nos hubiese gustado que tuviera menos colores, porque importa para los costes de producción pero, sin lugar a dudas, es la mano que nos permite explicar muchas cosas y a la cual se pueden asociar muchos conceptos, como el desarrollo del manual corporativo o el desarrollo de la página Web. La página Web se convirtió en el único instrumento de comunicación que tenía el Comité de Candidatura, hasta el día 4 de junio, con lo cual, era un instrumento clave para la promoción del proyecto.

En esta fase ya hemos empezado a evaluar, estamos en la fase de definición de la empresa, por lo tanto, esa estrategia es por donde tenemos que empezar. Coincidiendo con las preguntas que hacíamos antes, estamos en una secuencia un poco más avanzada, en una aproximación al *zoom*. Aquí empezamos a definir quiénes serán nuestros socios, cuáles serán nuestras subsedes, comenzamos a valorar cuáles son las herramientas que debemos utilizar para trabajar y definir el proyecto y, en realidad, empezamos a relacionarnos con todas las instituciones que tienen que implicarse en el proyecto.

#### • La estrategia. El perfil de la candidatura

Aquí intentamos reflejar un poco el proceso completo, desde que arrancamos en el mes de octubre del 2007, hasta que acabemos, en el mes de octubre de 2009. Hay claramente diferenciados dos perfiles, dos aspectos, en cualquier candidatura: una es la que lidero, la parte técnica, por tanto, de esa voy a explicar hasta la extenuación; de la otra, la parte política, no voy a decir nada, porque no sé o no quiero saber y, en cualquier caso, para eso hay

otros expertos que saben. Esa es para mí la clave de este proyecto de candidatura y me remito a las últimas decisiones que ha hecho el C.O.I., donde el nivel de implicación de Tony Blair y de Vladimir Putin, en los proyectos del 2012 y del 2014, hizo que esas ciudades fuesen ganadoras. Cuando reunimos por primera vez al Comité Redactor, en octubre del 2007, les presenté unas diapositivas y les dije: no queremos pasar del 8,5, porque es la puntuación que nos dieron en el 2012, porque ese esfuerzo, el intentar superar esa puntuación, no nos va a reportar ningún voto más, con lo cual, no gastemos energías ni tiempo en eso y donde debemos hacer el esfuerzo es, básicamente, en la parte política.

A partir del 4 de junio, la parte política llega a un punto muy álgido, que es la acción que tenemos que realizar en Pekín, donde ya se puede estar presente, y acaba en el último tramo, entre los meses de septiembre y octubre del 2009, donde, ahí directamente, tiene que haber un desembarco de diplomacia y de relaciones internacionales. Siguiendo la secuencia, ya entramos en los trabajos de aquello que hemos de empezar a realizar. Para entenderlo, estamos hablando de unos Juegos Olímpicos que son veintiséis deportes y treinta y cuatro modalidades; por lo tanto, para cada una de ellas hay que designar una sede. En el caso de Madrid, estamos hablando de treinta y seis sedes, teniendo en cuenta que solamente el Fútbol tiene seis sedes. Si no recuerdo mal, Barcelona, Córdoba, Málaga, Mérida, Palma de Mallorca y Madrid, por supuesto, en el Santiago Bernabéu. Son seis sedes, con lo cual, eso

hace que se distorsione un poco el número total de las sedes. El segundo elemento, en importancia y en magnitud, es el número de instalaciones de entrenamiento, solamente cincuenta y seis, entre ellas, seis de Atletismo o seis piscinas olímpicas.

Y en este proceso, es el momento de intentar resolver los principales problemas, desde dónde ubicamos la Villa Olímpica, hasta dónde ubicamos la Villa de Medios, el diferencial entre Madrid 2012 y Madrid 2016, decidimos crear una Villa de Medios. En el Cuestionario teníamos las dos, ahora, ya en el Dossier, la vamos a reducir solamente a una, porque ese era uno de los temas más sensibles de la candidatura.

Madrid dispone de sesenta y cinco mil habitaciones, muy por encima de las cuarenta y dos mil exigidas por el C.O.I. para atender a la Familia Olímpica. Pero si las ponemos en comparación con la oferta de Tokio, que son ciento veinte mil habitaciones, o las ciento diez mil de Chicago, Madrid está muy por debajo de esas dos ciudades y esa es la explicación del por qué nos han puesto un 8.3 y a Tokio le han puesto un 10. Evidentemente, eso no tiene resolución.

Una de las formas de resolverlo es sacar la presión sobre la capacidad hotelera y construir una Villa de Medios y esa es un poco la estrategia que nosotros elaboramos para el Cuestionario.

Entre los temas clave, está la ubicación de un Centro Principal de Prensa, un Centro Principal de Radio-Televisión. Para entenderlo, más o menos, son ciento cincuenta mil metros cuadrados de superficie que, en nuestra propuesta,

se ubican en la extensión del Recinto Ferial de I.F.E.M.A., al Norte de la A-11. E intentar ubicar los hoteles del C.O.I., porque eso es lo que les preocupa, básicamente, para su familia, lo que ellos llaman la Familia Olímpica, que no son más que dos mil quinientas habitaciones las que utiliza el C.O.I., los C.O.N.'s y las Federaciones Internacionales. Para poder dar respuesta a todo esto, es fundamental la estructuración del equipo, y un equipo complejo. El día 12 de marzo, reunimos a todo el equipo redactor en el Club de Campo y les explicamos el calendario de trabajo, les dimos la secuencia de lo que tenían que hacer y el método que íbamos a seguir. Evidentemente, estamos hablando de casi ochenta personas, que corresponden al equipo redactor, integrado por todos esos ministerios que he mencionado antes, por las consejerías de la Comunidad de Madrid, por las diferentes subsedes y por todas las áreas del Ayuntamiento de Madrid, además de algunos expertos que actúan como consultores.

• **El Cuestionario del C.O.I.**

El Cuestionario es muy sencillo, es un documento que, básicamente, contiene veinticinco páginas. Nos formulan veinticinco preguntas y nos limitan a que solamente podamos extendernos a una página por pregunta. Es bilingüe, francés e inglés; es un documento fácil de hacer, pero es el único documento que el C.O.I. da como puntuación. Es importante porque, en cierta medida, gracias a la puntuación, te están ubicando en el ranking, en el que Madrid salió segunda, como también salió en el proceso del 2012. Era un poco lo que buscábamos; no buscábamos

ser primeros porque eso, en definitiva, también significaba tener mucha presión sobre la candidatura. Ser los favoritos no tiene ninguna ventaja, con lo cual, todo lo que fuese disminuir la presión... Aunque esto no quiere decir que nos vayamos a relajar.

Evidentemente, en el proceso del Cuestionario hay un proceso de diseño, de redacción, de corrección de estilo, de traducción. Eso es como en cualquier otro documento de cualquier otra publicación. Hasta ahora, nuestros competidores eran Bakú, Chicago, Doha, Praga, Río y Tokio.

Ahora, se han quedado solamente a Chicago, Río de Janeiro y Tokio.

• **Análisis de precedentes**

En la información que hemos preparado desde la candidatura para poder suministrar al equipo redactor, hacemos un resumen de toda la información de los eventos precedentes, es decir, 2010, 2012 y 2014 e incluso, también de los Juegos de Invierno porque, aunque hay diferencias claras en la operación y en la magnitud, la información de los Juegos de Invierno también es válida.

En este proceso hemos realizado un estudio de los contenidos y de las formas, es decir, la secuencia que estamos siguiendo ahora es vaciar todo el tratamiento gráfico de los dossiers de nuestros competidores, para aprender también qué cosas no hicimos bien de nuestro Dossier del 2012. Como soy responsable del 2012, estoy convencido de que es el mejor Dossier que podíamos hacer entonces y, ahora, estoy convencido de que somos capaces de hacerlo mucho mejor, porque hemos aprendido bastante más. Eso nos sitúa con cierta ventaja respecto a nuestros competidores. Esa sería un poco la secuencia, un vaciado sobre un tratamiento fotográfico, cuando las fotografías se convierten no solamente en ilustraciones, sino en elementos de comunicación y ese sería un elemento diferencial del Dossier que estamos trabajando, con respecto al del 2012. A grandes rasgos, para poder avanzar en el Manual del Dossier, en el que teníamos que dar respuesta y no lo teníamos hasta el viernes pasado, 4 de junio, hicimos una hipótesis, nos jugamos una quiniela e hicimos un refrito entre el Manual del 2012 y el del 2014, para que nuestro equipo redactor se pusiese a trabajar. Tenemos la suerte de que las variaciones de ese refrito no han llegado ni al cinco por ciento, así que, hemos estado trabajando sobre una base bastante fiable.

• **Método del Dossier**

Esta es una síntesis del método de trabajo: en el primer lugar, tenemos el trabajo del equipo redactor; en el segundo, el trabajo que hacemos los que llevamos la coordinación del Dossier y en la última línea, se encuentra el proceso de



diseño del Dossier. Todos ellos son procesos complejos, se está haciendo un análisis de todos los precedentes; el equipo redactor ya ha definido los objetivos, es decir, qué es lo que quieren explicar en ese vaciado comparativo de precedentes y, ahora, estamos en una fase de contrastar eso con el Manual del Dossier final que tenemos.

En el diseño se ha hecho lo mismo, se ha realizado un vaciado de análisis de precedentes. Hace quince días se ha representado el concepto o la línea gráfica que seguiríamos en el diseño y, de hecho, la semana próxima vamos a ver una maqueta completa del Dossier, para poder dar las instrucciones precisas a los redactores, porque si les dices que tienes tres páginas, tres páginas es un valor bastante flexible y la idea es darles una referencia de la extensión del número de caracteres de las preguntas y de los temas, para que se ajusten al texto, porque si no, el proceso de volcado de textos que nos toca hacer a nosotros es más complejo. Si ya has avanzado la hipótesis al redactor, de cuáles son las limitaciones que tenemos, en cierta medida, le estás comprometiendo a que priorice la información que hay que suministrar.

Para entender la complejidad del Manual del Dossier, hay que saber que son doscientas sesenta páginas, donde el Comité Olímpico Internacional limita todo y explica todo; es decir, para cada una de las preguntas está definido qué tipo de respuesta hay que dar, si es un texto, una tabla o una ilustración. Limita el número de páginas para cada uno de los temas, de los volúmenes, con lo cual, es una especie de mecano que se ha de recomponer y al cual se ha

de ajustar. Tenemos la suerte, respecto al trabajo del 2012, de que hemos ganado dos meses. Para el 2012 nos tocó entregar el Dossier el día 15 de noviembre, ahora lo haremos el 12 de febrero.

Con la idea de hacer una segunda redacción del Dossier, entre los meses de septiembre y octubre, hemos extendido el proceso de depuración del texto. El documento es siempre bilingüe, francés e inglés, en este orden, una página izquierda, en francés y la página derecha, en inglés. Como es de imaginar, los lectores son mayoritariamente ingleses, con lo cual, hemos de intentar que la traducción al inglés sea lo más depurada posible, la más propia y más próxima al nivel de explicación y de interpretación que están esperando sus lectores, los miembros del C.I.O. Y para ese proceso -que en 2012 fue un bastante mecánico-, hemos contratado una consultoría inglesa, justamente, para que sea lo más adecuado posible. Una cosa que aprendimos en el 2012 y que hicimos mal, fue el proceso de depuración.

Evidentemente, cuando abandonas el texto en castellano, dejas de controlarlo y, ahora, cuando tengamos la versión final, haremos una traducción simultánea al francés y al castellano, para reproducirlo simultáneamente y editar al mismo tiempo las dos ediciones. En el 2012 no lo hicimos así, priorizamos la versión inglesa-francesa, que es la que tiene fecha de caducidad, en cumplimiento con el Comité Olímpico Internacional y quedamos tan exhaustos en el trabajo, que nos costó un mes reproducir la segunda edición. Ahora queremos que ninguno de los colectivos im-

plicados tengan un retraso y a todos nuestros socios, a las instituciones, a los medios de comunicación y a los patrocinadores, podremos darles la información simultáneamente, con el Comité Olímpico Internacional.

#### • Equipo redactor

En síntesis, esta es nuestra estructura del equipo redactor: hay un responsable del Dossier que soy yo; por encima, hay un Comité de Seguimiento del Dossier; por debajo, hay tres coordinadores de cada uno de los volúmenes y por último, hay un equipo para cada uno de los temas. Evidentemente, esta misma estructura se ha modificado, porque se han producido cambios en los temas, es decir, una de las primeras cosas que estamos haciendo esta semana es revisar nuestro Cuestionario, reasignar responsables a cada una de las preguntas.

Para entender su complejidad, un ejemplo muy sencillo sería el tema de la sanidad: hay preguntas que son competencia del Ministerio de Sanidad y Consumo; hay preguntas que son competencia de la Comunidad y del Área de Gobierno municipal responsable de la sanidad. También hay preguntas que son competencia del Ayuntamiento (todo el plan de emergencias). Hay competencias que son del Consejo Superior de Deportes, en todo lo que hace referencia al doping y al antidoping y hay, por último, competencias ministeriales en todo lo relacionado con el control sanitario de los caballos, para Equitación y de los perros, para los Juegos Paralímpicos. Puede verse la complejidad del tema, aunque sea éste sea sencillo y ya no explico lo que significan el transporte y la seguridad.

#### • Proyectos críticos

En este proceso hemos empezado a trabajar en los proyectos que entendemos que son clave y, cuando digo clave, lo digo en el sentido de su complejidad y de su prioridad. La Villa Olímpica que se hizo en el 2012, fue una gran Villa Olímpica, pero intentamos que esta, la del 2016, sea aún mejor y este es uno de los procesos que se ha abordado de forma que sea una Villa más sostenible, más respetuosa con el medioambiente y que potencie al máximo la conectividad entre la Villa Olímpica y el Anillo Olímpico. Después, se han lanzado una serie de proyectos a concurso, como el que se ha hecho con el Colegio de Arquitectos de Madrid, en relación con las instalaciones que el Comité Olímpico denomina adicionales y que únicamente se harán, en el caso de que a Madrid se le concedan los Juegos. Es decir, de todas las instalaciones que he enunciado, esas treinta y seis instalaciones que he mencionado anteriormente, se tienen que desarrollar los planos de acondicionamiento adecuados al Programa Olímpico, que es bastante complejo y es un proceso que está analizando en este momento la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid.

Y, evidentemente, el proyecto de Paralímpicos tiene poca visibilidad dentro del Dossier pero requiere, primero, de una sensibilidad muy particular y, segundo, de un proceso de integración, en su totalidad, dentro del Comité de Candidatura y dentro del Comité Organizador, después. Desde hace tiempo, uno de los proyectos clave, uno de los tres pilares del Olimpismo, además del deporte y de la cul-



tura, es el medioambiente. Por lo tanto, es un tema clave y explica sensibilidad por parte del Movimiento Olímpico. Otro punto es el alojamiento. Es complejo ubicar sus cuarenta mil habitaciones y, como veremos más adelante, no solamente hemos de garantizar el precio de las habitaciones en 2016, sino también, el precio de los servicios, lo que costará el desayuno, la lavandería, etc. Y esas cosas son bastante complejas de determinar en este momento, cuando este es un sector que, difícilmente, proporciona los precios para el año próximo.

Existen dos proyectos -alojamiento y transporte-, que seguramente son los proyectos clave de cualquier organización deportiva. El transporte es un producto irresoluble porque, todos los que estamos en un proyecto deportivo queremos que, cuando salgamos por la puerta, el transporte esté a nuestra disposición y, evidentemente, esto nunca es posible, máxime cuando hay que transportar a un público de la dimensión que tiene el de unos Juegos Olímpicos.

#### • Acuerdos con FF.II.

Uno de los puntos que exige el C.O.I., es el de acuerdos con las veintiséis Federaciones Internacionales del Programa Olímpico y que cada una de las Federaciones Internacionales que lidera y gobierna uno de esos deportes, tiene que estar de acuerdo con la propuesta que hacemos, en relación a las sedes de entrenamiento y de competición. Ahora hemos arrancado con el proceso de elaboración de los libros de cada deporte, una tarea que no se podía empezar hasta ser Ciudad Candidata. Estamos trabajando en

los proyectos de acondicionamiento para poder dar una visión lo antes posible y para poder negociar con las Federaciones Internacionales algo que, lógicamente, será un proceso que se hará a partir de Pekín, porque ahora están todas focalizadas en dar respuesta a la presión que significa organizar los Juegos Olímpicos. Con lo cual, la negociación con las federaciones se centrará, básicamente, entre los meses de septiembre y octubre, y esperamos que no se prolongue al mes de noviembre.

#### • Look de las sedes

Para avanzar en los proyectos de acondicionamiento de las instalaciones, hemos puesto mucho énfasis -y eso es un diferencial respecto al 2012-, en que todas las instalaciones tengan muy buena representación gráfica en 3D, no solamente en estática, sino también en vídeos y en elementos que podamos entregar después, para utilizar en la promoción de las sedes y las subsedes y, evidentemente, de la Candidatura, en las diferentes presentaciones que tenemos que realizar.

#### • El Dossier de Candidatura

En síntesis, el Cuestionario son doscientas sesenta preguntas; cincuenta tablas; trescientos planos; ciento cincuenta ilustraciones, estructuradas en diecisiete temas, distribuidos en tres volúmenes. Ya no son seiscientas páginas, si no recuerdo mal, las han reducido a quinientas cuarenta y seis. Y tenemos, desde ahora, hasta el 12 de febrero, un plazo para poderlo producir. Haremos dos ediciones, una de cuatrocientos cincuenta ejemplares de la

edición francesa-inglesa y otra de setecientos cincuenta ejemplares de la castellana-inglesa.

#### • Garantías y cartas de apoyo

La parte más compleja del Dossier es la que recaba las quinientas cincuenta garantías, que significan compromisos que no se consiguen fácilmente. Han de pasar por todos filtros legales que tienen todas y cada una de las instituciones implicadas en el proyecto, es decir, han de pasar por la aprobación de un Consejo de Ministros, de un Pleno Municipal, o de un Pleno Parlamentario. Es un proceso complejo y, por tanto, estamos intentando que, durante la primera quincena de julio, estén redactadas las garantías, para poder entregarlas a tiempo a las instituciones. Las menos complejas de obtener, pero sí las más cuantiosas, son las garantías de los hoteleros. Digo que son menos complejas de conseguir porque, al final, es un director de un hotel el que las firma y no tienen más refrendo y eso ya nos sirve. Las de la Administración Pública son relativamente más complejas.

Y por último, en el Dossier hay una serie de cartas de apoyo que, evidentemente, son de las instituciones: de Su Majestad, el Rey; del presidente del Gobierno; de la presidenta de la Comunidad; del presidente del Comité Olímpico Español; del presidente del Comité Paralímpico Español. No he mencionado al alcalde, porque se presupone que es el socio principal de este proyecto.

#### • Diseño del Dossier

En 2012 elaboramos un Dossier que quería impactar desde

el principio. Por tanto, hicimos mucho hincapié en todo lo que era el embalaje: cómo se recibía, cómo se personalizaba y, por tanto, tuvo un esmerado proceso de diseño. Como puede observarse, dentro de la secuencia que hemos marcado, es un proceso que arrancamos en la selección de los diseñadores, que se realizó en el mes de febrero del 2004 y que acabará un año después. Es decir, el proceso de diseño es un proceso para hacer las cosas bien y si no, siempre costarán más. Aunque el diagrama no lo voy a explicar, ejemplifica el proceso de producción del Dossier, es decir, aquí están integradas todas las partes de la producción, desde los ilustradores, los arquitectos, los urbanistas, los diseñadores, los redactores de textos y los coordinadores, hasta la imprenta, la traducción, el corrector de estilo y, finalmente, el envío que se ha de realizar a los miembros del C.O.I.

En la imagen del Dossier que presentamos en el 2012, la imagen exterior fue una condición que impuse. En el código olímpico, el oro es vencedor, ganador. Curiosamente, los que habían ganado en el 2008 y en el 2010, se presentaron en oro y en el caso de París, se presentó en plata, con lo cual, fue una condición de diseño. De hecho, la corbata que llevo es la misma que utilizamos en la presentación del proyecto de Madrid 2008, en Singapur y también lleva el oro. Se puede leer como una bandera española o como una bandera que refleja los colores de Madrid ya que, en el caso de la candidatura de Madrid, era el rojo y el oro del vencedor. No digo el resultado, porque ya es conocido, pero esta era una apuesta estética y



formal, por adoptar la voluntad que manifestamos desde el principio.

Ese documento, cuando se abría, era un desplegable como una flor donde, básicamente, había una imagen gráfica que contenía los cinco conceptos que queríamos transmitir: el deporte, las personas, la cultura y el respeto con el medio ambiente. Cuando se levantaba el Dossier, aparecía el quinto, la foto en el centro era Madrid, que es la que ocupaba el espacio central de la composición.

Cuando se abría, en la parte exterior aparecía una frase que decía: «te gustará» y esa frase estaba en todos los idiomas de todos los miembros del C.O.I. que, me parece, son sesenta y cuatro idiomas. En el interior, también había una ilustración de Javier Arranz, que era una paloma picassiana de la paz, sobrevolando Madrid.

La imagen gráfica que utilizamos en el Dossier era purista y limpia. Básicamente, aquí había una voluntad de transmitir que somos ordenados, que somos eficientes y, por tanto, toda la representación gráfica se hizo con una idea suiza o alemana, con un diseño muy claro, con algunos textos en sobreimpresión, de comunicación.

En el caso del 2016, creo que vamos a poner un poco de énfasis en la parte de comunicación porque, como dije el día que presenté el Dossier, este es un «tocho» que no se lee nadie, salvo los que lo hemos redactado. Cuando digo nadie, digo nadie en su totalidad, es decir ese documento, básicamente, lo leen expertos, pero hay muy pocas personas que lo lean en su totalidad, porque es un texto que no es excesivamente ameno. Básicamente, es información.

#### • Las Candidaturas precedentes

Los dossiers del 2012 que hicieron Londres, París, Nueva York, presentaban una diferencia en su línea gráfica. El de Sochi de 2014, creo que es uno de los mejores dossiers que se han elaborado en los últimos tiempos y el de Salzburgo también.

#### • Visita de la Comisión de Evaluación

La visita de la Comisión dura cuatro días y nos somete a examen de todo. A pesar de que la agenda de la visita se acuerda con el Comité Olímpico Internacional, por lo general, están intentado someterte también a prueba. Por lo tanto, con ese plan o ese programa, que es muy exhaustivo, intentan ver la capacidad para reaccionar ante cualquier modificación. Sobre la marcha intentarán ver cómo reaccionas, te provocan cambios intencionadamente.

#### • Plan de Operación

Pero, en todo caso, lo que intento transmitir es que, para llegar hasta aquí, hace falta una planificación exhaustiva de todos los recursos, es un proceso complejo, Evidentemente, primero es la elección del hotel donde lo vamos a hacer. Nos imponen un hotel y en 2012 propuse hacerlo en este edificio -el Palacio Municipal de Convenciones, donde se celebra este Congreso- porque estábamos en el corazón de nuestra propuesta para los Juegos e I.F.E.M.A. era una de las instalaciones emblemáticas. Estábamos a cuatro minutos del estadio y, por su proximidad, nos permitía ver las instalaciones. Pero el criterio que al final se adoptó, fue el que marcó el C.O.I., que es un hotel de cuatro estrellas,

cuando los demás eligieron uno de cinco. En eso fuimos muy obedientes.

El ser los primeros supuso algunas ventajas, por ejemplo, a la hora de elaborar el programa social. Puedes hacer una única recepción y nosotros propusimos una recepción privada con el Rey, es algo que marca una pauta. Ese fue uno de los beneficios, en todo caso, el ser los primeros, ya que acoges a una comisión que no está resabiada y es en la primera ciudad que escuchan una serie de discursos que se van a repetir hasta la extenuación durante cinco veces. En ese sentido, a los miembros de la Comisión les coges frescos y las preguntas todavía no las tienen formuladas.

#### • El equipo humano

Evidentemente, la idea es presentar los diecisiete temas y todas las instalaciones de competición de la ciudad y eso requiere algo muy complejo. Hemos visto que el equipo redactor estaba formado por unas ochenta personas, pues el equipo defensor -ya no hablo de los que redactan las presentaciones, sino de los que dan la cara, empezando por el presidente del Gobierno, hasta el último concejal o res-

ponsable de cualquiera de las instituciones-, son más ochenta o noventa personas.

En las intervenciones, la primera presentación fue la del presidente del Gobierno, la presidenta de la Comunidad, el alcalde y el presidente del Comité Olímpico Español. Esa fue la primera parte de la intervención; pero en sanidad, estarían todos los que tuviesen que estar y en seguridad, etc., eso hace, más o menos, ese número. Detrás de esas personas está el equipo redactor -en este caso, un poco más contenido, con unas cincuenta o sesenta personas- y para toda la logística de las sedes, de las visitas, del funcionamiento de la sala, de un soporte, del hotel, etc., se requiere un soporte de unas setenta y cinco personas. Estamos hablando, más o menos, de que la organización de una visita de este alcance requiere unas doscientas personas, sin hablar de proveedores de servicios, de seguridad, de policía, ni de la gente que se dedicó a limpiar la ciudad con ocasión de la visita porque, como es posible imaginar, en esos días, la ciudad estaba absolutamente pulcra e inmaculada, a lo largo de todo el recorrido que hizo



esa Comisión. Tanto en temas de seguridad, como de transporte, de tráfico, etcétera, hay una puesta en escena muy importante, en la que la ciudad está dispuesta y con ganas de recibir el nombramiento olímpico.

• **La Comisión de Evaluación del C.O.I.**

Para entender quienes son las personas que nos vienen a evaluar, dentro de la Comisión hay miembros del Comité Olímpico Internacional, algunos provenientes del mundo del deporte, otros provenientes de las Federaciones Internacionales, otros son representantes de los Comités Olímpicos Nacionales, algunos son expertos, por ejemplo en seguridad, en transporte, en medio ambiente... Son doce personas, además del personal de soporte del Comité Olímpico Internacional.

• **Preparación de las presentaciones**

Para poder preparar esas presentaciones, hay que estudiar tu propuesta de candidatura, estudiar a tus competidores, para poder argumentar tus puntos fuertes y contrarrestar tus puntos débiles con elocuencia y preparar las posibles preguntas con profusión; es decir, para no dejar nada a la arbitrariedad, es preciso preparar un guión claro de la defensa de cada uno de los diecisiete temas.

La complejidad de esta historia es que no es una, sino que son diecisiete puestas en escena. En cada presentación son cuarenta o cuarenta y cinco minutos. Por tanto, cada uno de los actores tiene que ensayar previamente y tiene que conocer un poco la cultura del que le va a escuchar y qué es lo que queremos que explique. Eso significa hacer

ensayos parciales. En la visita a las sedes, el deporte tiene preminencia, por lo tanto, si vamos a la Caja Mágica, allí tiene que estar el presidente de la Federación Española de Tenis, el presidente de la Federación Madrileña de Tenis, deportistas relevantes del Tenis español, una comitiva donde se entienda que el deporte está claramente representado y eso, quieras o no, tiene su complejidad. Hay instalaciones, como el Santiago Bernabéu, que están disponibles; en otros casos, se encuentran en obras, como La Caja Mágica o las piscinas, con lo cual, es preciso ordenar y adecuar y, en algunos casos, simplemente existe un páramo. Si vamos a Paracuellos, a ver la instalación donde se propone hacer el Tiro Olímpico, has de ordenar, montar carpas, proyectores, etc. Detrás hay un volumen de logística bastante complejo.

• **Producción de la documentación**

Para esa presentación hay una serie de documentos que también se tienen que producir: todos los libritos de los deportes, el presupuesto detallado, el calendario de los Juegos, todos los servicios médicos, la evaluación medioambiental de la Villa Olímpica, el proyecto estratégico de sostenibilidad, la propuesta de deportes para los Paralímpicos, los programas educativos para los deportes Paralímpicos y, evidentemente, la documentación propia de la logística de la Comisión de Evaluación.

• **Diseño de los diferentes soportes**

La decoración de las salas está en la misma línea de la imagen gráfica del Dossier. En la sala, nuestra puerta, la Puerta

de Alcalá y los banners de la sala, eran básicamente la reproducción, a gran escala, de los elementos que estaban contenidos en el Dossier. La rotulación de los pasillos, siempre con elementos del deporte, siempre presentes en todos los puntos.

**PRESENTACIÓN ANTE LA SESIÓN DEL C.O.I.**

Ya hemos acabado, se ha ido la Comisión de Evaluación del C.O.I. y arrancamos en la última fase.

• **Diseño de la Presentación**

El diseño de la presentación, evidentemente, es la clave. Por tanto, aquí hemos de poner toda la carne en el asador. El primer paso es ver que han hecho nuestros precedentes, es un tema de visionado, de ver todas las presentaciones que se hicieron, en el 2008, en el 2012, en el 2010 y en el 2014, para tener una información. Los que tenemos la suerte de haber estado ya, sabemos lo que es, pero como el proceso de aprobación de este proyecto es complejo, en la medida en que ese proceso de inmersión lo hagan todas las partes que tienen que estar implicadas en la aprobación, mejor.

A partir de esa primera visualización, lo que hay que hacer es definir cuál es el concepto, qué es lo que queremos explicar, cuál es el hilo conductor de la presentación. Eso nos va a fijar quiénes son los actores, cuáles son las personas que van a presentar ese proyecto.

Aquí, siempre hay compromisos, porque el Comité Olímpico Español debe estar presente en ese acto. Las instituciones tienen que estar, porque son las que dan soporte

a ese proceso y, por tanto, intentar contenerlo es difícil, pero yo diría que es necesario.

En cuanto a la estructura de la presentación, una vez elaborado el concepto, empiezo a redactar el contenido de cada una de las intervenciones, sujetas a un control, sobre una primera hipótesis de montaje, de lo que sería el guión completo. Lo que estamos intentado es evitar que, tal como pasa muchas veces, cuando intervienen diferentes instituciones, todos los políticos acaben diciendo lo mismo. Eso es bastante insoportable para la audiencia, por tanto, lo que intentamos es que cada uno diga lo que tiene que decir.

El Gobierno de España tiene que hablar de España, la Comunidad tiene que hablar de la Comunidad, el alcalde tiene que hablar de su ciudad, y el consejero delegado tiene que hablar del proyecto. Esa sería, en síntesis, la esencia y, por tanto, esos discursos no los hacen ni el presidente del Gobierno, ni la presidenta de la Comunidad, ni el alcalde. Se hace un guión completo, con una asignación de contenidos y esos discursos se acuerdan entre los diferentes gabinetes. Al final, nosotros no vamos a decir cuál es el léxico que tienen que utilizar, pero sí orientamos sobre cuál es el tono de la presentación y eso tiene que ver con la visión global, con la estrategia global de la presentación.

• **Los presentadores – actores**

En el caso de Madrid 2012, en el orden de intervenciones de nuestros actores, la primera fue la de Doña Pilar, que hizo una presentación de la delegación; la segunda intervención fue la del presidente del Gobierno, José Luis Ro-

dríguez Zapatero; la tercera fue la de Esperanza Aguirre, presidenta de la Comunidad; la cuarta fue la de Alberto Ruiz Gallardón, el alcalde de Madrid; la quinta fue la de José María Echevarría, el presidente del Comité Olímpico Español; la sexta la de Feliciano, explicando el proyecto de Madrid 2012; la séptima fue la de los deportistas Manuel Estiarte, Beatriz Ferrer Salat y Gema Hassenbey, que hicieron una explicación de su visión del deporte; la octava

fue la de José Antonio Samaranch Junior y la última fue la de Su Majestad la Reina.

• **Perfil emotivo de la presentación**

En cuanto a los contenidos y a la estrategia de comunicación, en función de los que tenían que intervenir y, a la vista de las capacidades de comunicación de cada uno de ellos, -porque cada uno tiene las habilidades que tiene y ya veremos después, con más detenimiento, cómo hacer

un plan de formación exhaustivo-, pues sabíamos que había personas que no tenían una capacidad de comunicación al mismo nivel que otras, lo que intentamos era reflejar el perfil de esas intervenciones y para aquellas que eran más críticas, imponerles unos elementos de soporte.

Una de las cosas que sí creímos, desde el principio, fue que la designación de una ciudad y, en particular, la convocatoria para los Juegos del 2012, era una elección que se hacía, básicamente, en el plano emocional y, por tanto, queríamos que la presentación estuviese estructurada en el plano emotivo.

Si nuestra decisión es comprar un coche y nuestras alternativas están entre un Mercedes, un Jaguar, un Audi o un BMW, evidentemente, esas cuatro marcas nos garantizan que técnicamente son fiables. Otra cosa es la vinculación emocional que tengamos cada uno de nosotros con esas marcas y ese es el término en el que planteamos la elección.

• **Diseño de la operación**

La delegación de Madrid era compleja, estábamos movilizándolo a cien personas a Singapur, eran cuatro días de ida y vuelta, asistencia, estancia, con lo cual, había todo un proceso de elección de hoteles, de programa oficial, de programa de acompañantes. Al mismo tiempo, se estaban desplazando casi cincuenta medios, con lo cual, era un proceso realmente complejo.

Había decisiones, como la indumentaria que presentábamos toda la delegación... Yo vengo vestido como la delegación de Madrid 2012, ese es mi uniforme de hoy.

• **Análisis del Informe de Evaluación del Dossier por el C.O.I.**

Y evidentemente, hay un punto importante cuando, un mes antes del día de la decisión, la Comisión de Evaluación publica su Informe, que acostumbra a ser muy sutil. No está en los términos del que se hace para el Cuestionario, hay que leer entre líneas. Por tanto, para poder hacer la presentación, con esos vídeos y con esas intervenciones de los contenidos de los diferentes actores, hay que tener claro cómo nos han evaluado a nosotros y cómo han evaluado a los competidores, para poder rebatir algunos argumentos.

Para la producción de los audiovisuales -y es una recomendación-, hay una fase previa y es determinar cuáles son los mejores instrumentos. Ahora haré una crítica, por ejemplo a París. Recuerdo que París empezó la presentación a las nueve de la mañana y creo que se equivocaron en el diagnóstico. Cuando te planteas un audiovisual, la primera pregunta que tienes que hacerte es ¿quién es el sujeto a quién me dirijo?, ¿quién es mi público objetivo? Tu público objetivo está formado por personas de entre cincuenta y setenta y cinco años, que están condicionando mucho el código visual. No es el mismo de unas personas de entre veinticinco y cincuenta años. Hay una cultura claramente diferencial y eso marca que hay cosas que no puedes hacer, ni en el sistema de producción, ni en el sistema de realización.

París hizo una cosa que fue un error, proyectar un solo vídeo que duraba cuarenta y cinco minutos, toda la pre-



sentación, en el cual, se intercalaban las intervenciones -si no recuerdo mal- de Jacques Chirac, del presidente del Comité Olímpico Francés y del presidente del Comité Organizador. Era como una película, del todo ajena. Cuando ves un documental, te puede afectar o no, pero no deja de ser un documental y creo que perder la oportunidad del valor que tiene la palabra y el valor que tiene la gesticulación de las personas, es perder mucho y, evidentemente, los audiovisuales te permiten generar un clima. Pero creo que es el poder de la palabra, en directo, el que tiene un valor único y exclusivo. Además del coste porque, solamente en la producción de audiovisuales, se gastaron seis millones de euros. El coste de la producción de Londres no llegó a los quinientos mil y el coste de la producción de Madrid, tampoco llegó a los trescientos mil.

#### • La presentación, la puesta en escena, los ensayos

En la sala en la que se hizo la presentación, en Singapur, estuvimos dos meses antes para ver toda la configuración. Hicimos un ensayo en Madrid, donde reprodujimos la sala; fue un ensayo general con todos los actores, solamente con la excepción del presidente del Gobierno, que tenía un compromiso ineludible, pero todos los demás actores estuvieron y se reprodujo estrictamente, en las condiciones físicas similares a las de la sala de Singapur.

En la producción televisiva, donde se muestra la ubicación de las cámaras, se está diciendo cuáles son los perfiles en los que tienes que ubicarte a la hora de producir y los elementos de iluminación.

La presentación no deja de ser una obra de teatro y eso,

con menos recursos que en una obra de teatro. Pero una de las cosas por las que yo apostaría para el 2016, sería trabajar más con un director de teatro. A mí me tocó cumplir ese rol, conjuntamente con Manuel Cobo. Éramos los dos los que asumimos ese rol, donde habría que incorporar a algún profesional de la puesta en escena, porque eso es, básicamente, controlar los tiempos, controlar los gestos, controlar la iluminación.

Fuimos la única delegación que apagó la luz y dejó solamente iluminados a los actores y al ponente -las demás delegaciones lo hicieron con la luz al cien por cien-, y eso da más valor a la delegación.

#### • Plan de formación

Hay que trabajar, evidentemente, en los tiempos. Hicimos todo un programa de ensayos individualizado, incluso para la Reina, para supervisar que los textos correspondían con los tiempos previstos, ya que había una asignación de tiempos y debíamos contrastar ese texto con la dicción y con el tempo y el carácter que da cada uno de ellos. En caso de que se extendiesen, ajustábamos los textos, no les hacíamos correr más, sino que queríamos mejorar al máximo la comunicación. Existieron ensayos en todos los procesos de iluminación, ensayos con los audiovisuales, ensayos previos, incluso, hubo una cosa que nos dimos cuenta en Singapur, el día antes: teníamos un único soporte para todas las presentaciones. Eran en formato *flash* y, como no sabíamos si el *frame* funcionaría bien, el día anterior tomamos la decisión de producir un *backup* de los *flash*, en formato *powerpoint*, de manera que tuvimos un

equipo que estuvo trabajando hasta la madrugada y, durante la presentación, estuvimos proyectando simultáneamente con dos ordenadores, por si uno de los dos fallaba. La clave de esta presentación eran las preguntas y habíamos previsto todas las preguntas que uno puede pensar que te van a hacer, incluso la que nos hizo Alberto de Mónaco. El vídeo con el que acabamos la presentación, que complementaba al primero, se hizo simplemente para tocar la fibra sensible del personal y salir a hombros. Esa era un poco la voluntad y la vocación de ese vídeo. Yo lloro cada vez que lo veo, pues me sigue tocando.

Está claro que tiene fecha, las personas que figuran allí, cuatro años después, con el tiempo, algunas han perdido validez, pero está claro que están con nosotros.

Hay una cosa que no he explicado y me parece muy importante, las músicas son el resultado de un mes y medio de trabajo de selección, porque entendíamos que era una parte clave del elemento de la comunicación; es decir, esta capacidad de emocionar lo dan las imágenes y el texto pero, básicamente, lo da la música.

En el primer vídeo, la música era «Entre dos aguas» de Paco de Lucía; la segunda, era de Ketama; la tercera, se compuso ex profeso para explicar el proyecto y la última música se compuso para el Mundial de Natación de Barcelona, hecha por un compositor que sería lo más próximo a John Williams. Estaba compuesta en ese código, era la música más próxima al código del Comité Olímpico Internacional. Se eligió esta música porque era la que tenía más capacidad de comunicar.

Y acabaré con una cosa que no se acostumbra a hacer bien. Se hizo mal en el 2012 y en cualquier proceso, de cualquier proyecto que no se planifica bien, que es el cierre. Si hemos ganado y esa es una posibilidad -ahora tenemos un veinticinco por ciento de posibilidades de que eso suceda-, tenemos cinco meses para constituir un Comité Organizador. Es un proceso de transición, eso está obligado en el contrato y se fija que en cinco meses se tiene que constituir el Comité Organizador. Si no se gana, hay que disolver el Comité de Candidatura y los entes gestores asociados al proyecto y eso significa despachar a todo el personal, liquidar o vender activos, etc. Eso es una cosa que se tiene que diseñar.

Mi recomendación, y eso no es para este proyecto, sino para cualquier proyecto, es que se haga con tiempo porque, evidentemente, en cualquier caso, si se hace a posteriori de la decisión, el estado anímico puede ser uno o puede ser otro. Y si es uno, fantástico y si es otro, pues la verdad, es que te quedan pocas ganas de meterte en el asunto, con lo cual, yo diría que se hiciese bastante antes de la operación porque, por ejemplo, las memorias de actividad se pueden hacer de forma anual, de todos y cada uno de los departamentos y, por tanto, al final es un sumatorio de dos o tres años de actividad, es un ejercicio fácil de hacer, asumible y que, seguramente, habrá que co-ger con buen estado de ánimo. Lo último que hay que dejar es la evaluación, en cierta medida, cuáles serían las conclusiones.





## LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO OLÍMPICO Y PARALÍMPICO

Miguel Sagarra Gadea

- *Diplomado en Dirección y Administración de Empresas Turísticas por la Escuela Oficial de Turismo.*
- *Desempeña diferentes cargos de responsabilidad en la Fundación O.N.C.E., desde 1988: director de Cooperación y Deporte; Director de Deporte; Director Corporativo de Relaciones Institucionales: Consejero Delegado de SERVIMEDIA, S.A. (21 diciembre 2007), entre otros.*
- *Vicepresidente del Comité Paralímpico Internacional (desde 2005)*
- *Secretario general del Comité Paralímpico Internacional (1997-2005)*
- *Secretario general del Comité Paralímpico Español (desde 1996)*
- *Miembro de la Comisión de Coordinación del C.O.I. para los Juegos de Sochi 2014 (2007).*
- *Miembro de la Comisión de Evaluación del C.O.I. de las ciudades candidatas para organizar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2014 (2006).*
- *Colaborador de la Candidatura de Madrid 2012 y ponente durante su presentación ante la Comisión de Evaluación del C.O.I.*
- *Miembro de la Comisión de Coordinación del C.O.I. para los Juegos de Atenas 2004.*
- *Medalla de Plata de la Real Orden al Mérito Deportivo.*



Permítanme que me refiera brevemente al tema de seguridad. En la Comisión de Evaluación, en la que tuve el honor de participar, sobre la seguridad se habló muy de pasada, de forma muy superficial ya que, entre otras cosas, se crean grupos de expertos que se dedican al asunto con más detalle, con más profundidad.

Al respecto, el discurso de las tres ciudades candidatas que visitamos fue muy similar: «tenemos a las fuerzas de seguridad y a los servicios de inteligencia trabajando concienzudamente y también tenemos preparada, planificada, la logística para garantizar unos Juegos Seguros». En mi opinión, el tema de seguridad no debería ser objeto de puntuación/valoración en ningún momento del proceso. El ejemplo está en lo que sucedió en Londres, un día después de ser designada «Ciudad Anfitriona» para 2012, pero también nos sirve Tokio como ejemplo. En el corte que se hizo en Atenas, Tokio tuvo la más alta valoración general y la seguridad obtuvo una puntuación también alta. Al día siguiente, un loco con un arma blanca se llevó por delante a diez o doce personas.

¿Vale la pena valorar la seguridad? En mi opinión, sinceramente, no. En el contexto de amenaza global al que todos – insisto, todos – estamos expuestos, la seguridad no es un elemento sustancialmente diferente para aquellas ciudades que aspiran a organizar unos Juegos.

Dicho esto, vamos al tema por el que se me ha convocado aquí. De forma muy rápida, en el proceso de candidatura, hay dos fases: una primera fase donde las ciudades tienen el calificativo de aspirantes, que dura aproximadamente

unos diez meses y la segunda fase – que, afortunadamente, para Madrid y otras tres ciudades, empezó el pasado 4 de junio, en Atenas –, que es ya como ciudad candidata y dura unos quince meses.

En esa fase 1, nueve meses antes de los Juegos, los diferentes Comités Olímpicos Nacionales que tienen interés en organizar unos Juegos, tienen que informar del nombre de la ciudad aspirante al Comité Olímpico Internacional. Voy a mezclar un poco 2016 y 2014; en ese anuncio de nueve años antes para los Juegos del 2016 estaban Bakú, Chicago, Doha, Madrid, Praga, Río de Janeiro y Tokio. Estas, como decía, eran ciudades aspirantes hasta el pasado día 4. En esa fase 1 se tienen que realizar una serie de actuaciones, de aceptación formal de la candidatura. Se tiene que pagar una cuota de ciento cincuenta mil dólares. Afortunadamente, ahora, el cambio dólar/euro es favorable para nuestros intereses.

Una vez hecho este proceso, el Comité Olímpico Internacional organiza un seminario informativo, reúne a las diferentes ciudades aspirantes y les da unos grandes parámetros de las veinticinco preguntas. Posteriormente, se remite el Cuestionario, dando respuesta a esas veinticinco preguntas, así como una serie de cartas de garantía que, más que cartas de garantía, son compromisos, porque luego, como diré más adelante, la Comisión de Evaluación sí analiza esas garantías hasta la extenuación.

Una vez las ciudades remiten ese Cuestionario, se produce un análisis interno en el Comité Olímpico Internacional, en el que participan miembros del Comité Ejecutivo pero, fun-

damentalmente, expertos en las diferentes materias y, posteriormente, se produce ese corte que ya he comentado en un par de ocasiones.

Todos conocen perfectamente cuáles son las ciudades que, a partir del día 4 de este mes, cambiaron el calificativo de aspirantes por candidatas y que, por orden de puntuación fueron: Tokio, Madrid, Chicago y Río de Janeiro. Aquí haré un paréntesis para recordar que, en las elecciones anteriores, ninguna de las ciudades que había pasado ese corte en primer lugar, fue elegida ciudad sede de los diferentes Juegos.

La fase 2, que empezó a correr inmediatamente después del anuncio que hizo el Comité Olímpico Internacional, arranca con la participación en el Programa de Observación de los Juegos de Pekín. Es un Programa de Observación que aporta gran cantidad de información y de riqueza que, posteriormente, se puede ir plasmando en el Dossier de Candidatura de las diferentes ciudades.

El 12 de febrero del año que viene, se tiene que remitir ese Dossier de Candidatura a Lausanne. Las ciudades candidatas pasan seis o siete meses preparando ese Dossier y, cuando llega a Lausanne, a la sede del Comité Olímpico Internacional, el trabajo principal es despedazarlo, desmenuzarlo e ir, insisto, a los detalles más inimaginables para tener claro que lo que se dice es consistente y coherente. Una vez se ha hecho ese análisis del Dossier, esa disección que, fundamentalmente, la hacen los técnicos del Comité Olímpico Internacional, ya se produce la visita del Comité de Evaluación que, para el caso del 2016, tendrá lu-

gar entre abril y mayo – posiblemente en Madrid sea en mayo, ya que seremos la última, a diferencia de 2012, que fuimos la primera.

El Informe de Valoración de la Comisión, normalmente, se hace público un mes antes de la reunión de la Sesión del Comité Olímpico que elige la sede y que se producirá el 2 de octubre del año que viene, en Copenhague. ¿Por qué este proceso en dos fases? Se enmarca dentro de las reformas que aprobó el Comité Olímpico Internacional, durante la Sesión celebrada en diciembre de 1999, básicamente, para asegurar que aquellas ciudades que pasen a la fase 2, tienen capacidad para organizar los Juegos y, también, para evitar, como ocurría con las antiguas normas, que esas ciudades que no tienen capacidad suficiente de organizar los Juegos, puedan incurrir en unos gastos innecesarios.

La Comisión de Evaluación inicia su trabajo dos meses después de que las ciudades hayan remitido los respectivos Dossiers de Candidatura a la sede del Comité Olímpico Internacional. Dos meses después, porque es el tiempo que se considera que necesitan esos técnicos, esos expertos del Comité Olímpico Internacional, para vaciar los cuatro Dossiers, en el caso del 2016 y los tres Dossiers, en el caso de la Comisión de Evaluación de los Juegos del 2014, en los que tuve el privilegio de participar.

La composición de la Comisión de Evaluación viene dictada por la Carta Olímpica en su Norma 34, artículo 2.2., que dice que el presidente nombra una Comisión de Evaluación de las ciudades candidatas a organizar los Juegos



Olímpicos y que cada una de estas comisiones deberá incluir a miembros del Comité Olímpico Internacional y a representantes de las Federaciones Internacionales, de verano o de invierno, según sea el caso, de los Comités Olímpicos Nacionales, de la Comisión de Atletas y del Comité Paralímpico Internacional, por lo que estuve en esa Comisión de Evaluación de los Juegos de 2014. También dice, como es obvio, que los ciudadanos nacionales, de los países de las ciudades candidatas, no pueden ser vocales, no pueden ser miembros de esa Comisión de Evaluación y que la Comisión puede ser asesorada por expertos, como es el caso.

Esta fue la composición de la Comisión de Evaluación para los Juegos del 2014:

- El presidente era Chiharu Igaya, vicepresidente del Comité Olímpico Internacional y, en consecuencia, Miembro del Comité Olímpico.

- Simon Balderstone, uno de los más reputados expertos en medio ambiente, que es australiano.

- En representación de los Comités Olímpicos Nacionales, en general, estuvo Dwight Bell, que además había sido un antiguo deportista de invierno en la modalidad de Luge.

- Philippe Bovy, que es un catedrático suizo, también con una reputación extraordinaria en el mundo del transporte.

Tanto Simon Balderstone, como Philippe Bovy, van repitiendo, de forma continuada, en las Comisiones de Evaluación y en las Comisiones de Coordinación subsiguientes.

- Rémy Charmetant es otro de los expertos que designó el Comité Olímpico Internacional. Se le encargó todo el tema de alojamiento.

Rémy estuvo muy involucrado en la organización de los Juegos Olímpicos de Albertville, en Francia.

- Luego, hay dos representantes de Federaciones Internacionales. Por la de Esquí, Stig Ove Gustafsson y por la de Deportes de Hielo, Jan-Ake Edvinsson, ambos de Suecia.

- Kai Holm, que es también miembro del Comité Olímpico Internacional y que, curiosamente, va a ser el anfitrión de la Sesión del C.O.I., donde se va a decidir la sede de los Juegos de 2016.

- Otros dos expertos en asuntos legales y en finanzas, José Luis Marcó, de Argentina y Theodore Papapetropoulos, de Grecia, que fue el Director Económico y Financiero de los Juegos de Atenas de 2004.

- El siguiente, es el nombre del que les habla, y por último Rebecca Scott, que es miembro del Comité Olímpico Internacional pero, además, está en el Comité de Atletas.

- Y Gilbert Felli, que es el boss, por definirlo de forma corta. Su cargo es director ejecutivo de los Juegos Olímpicos del Comité Olímpico Internacional. Es una persona con un profundo conocimiento del Movimiento Olímpico, que controla cualquier detalle relacionado con la organización de los Juegos. En resumen, es una persona clave.

Las funciones también están definidas, como no podría ser de otra forma, en la Carta Olímpica, dentro de la

Norma 34 - 2.3. y en la que, básicamente, se establece que cada «Comisión de Evaluación deberá estudiar las candidaturas de todas las ciudades, inspeccionar las instalaciones y remitir a todos los miembros del Comité Olímpico Internacional un Informe escrito, como muy tarde, un mes antes de la Sesión en la que se decida la ciudad anfitriona de esos Juegos».

Básicamente, la Comisión lleva a cabo un detallado análisis técnico y de evaluación de los riesgos que pueda presentar cada candidatura, pero también, de las fortalezas y de las debilidades. Puesto en términos económicos, sería un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y riesgos.

El fin último es facilitar a los miembros del C.O.I., a esos que finalmente con su voto deciden, un Informe que les ayude a la elección de la ciudad anfitriona de los Juegos. Yo puedo decir que, en el ánimo de todos los que formamos parte de esa Comisión de Evaluación, estaba que ese Informe fuera de utilidad a los miembros del Comité Olímpico Internacional que tenían que votar. Si luego lo utilizan adecuadamente o no, ya se escapa a la responsabilidad de esa Comisión de Evaluación.

Y ese Informe adquiere más peso después de las reformas que también se aprobaron en la ya mencionada Sesión, de diciembre de 1999, a raíz de los escándalos derivados de los Juegos de Salt Lake City. Uno de los temas que se aprueban en diciembre de 1999 es, simplificando, que «quien evita la ocasión, evita el peligro». Así, vamos a prohibir la visita de los miembros del Comité Olímpico In-

ternacional a las diferentes ciudades candidatas, para evitar la repetición de unos sucesos, que tanto daño hicieron al Comité Olímpico Internacional, como los derivados de Salt Lake City.

En cuanto al método de trabajo, una vez que, internamente, los técnicos y expertos del Comité Olímpico Internacional han hecho el despiece de las diferentes candidaturas, los miembros de la Comisión de Evaluación reciben formalmente una copia de esos Dossieres de Candidatura y de otros documentos que encarga el Comité Olímpico Internacional sobre transporte; sobre seguridad –que les puedo garantizar que, aunque ocupa muchas páginas, no dice prácticamente nada-; sobre medioambiente, que es uno de los pilares a los que el Comité Olímpico Internacional esta dándole más importancia; así como una encuesta de opinión sobre lo que piensan los ciudadanos -de la ciudad, de la región y del país- de las diferentes ciudades candidatas, respecto a la organización de los Juegos, para contrastar con las encuestas que mandan las mismas ciudades candidatas, y un resumen, ejecutivo pero amplio, del análisis efectuado por el personal del Comité Olímpico Internacional.

Con carácter general, cada miembro de la Comisión de Evaluación es responsable del conjunto del Informe. Se puede comprobar que, al final del Informe, están los nombres y las firmas de los diferentes miembros de cada una de las Comisiones de Evaluación. Pero, para distribuir un poco el trabajo, se asigna a cada uno de los miembros de la Comisión una o más áreas de las diecisiete que com-

ponen el Dossier de Candidatura. Se asignan en función de sus conocimientos y experiencia pero, es importante subrayar que todos somos responsables del Informe que emitimos, con ocasión de los Juegos del 2014.

Las diecisiete áreas o capítulos que componían el Dossier de Candidatura de los Juegos del 2014 eran: concepto y legado de los Juegos Olímpicos; estructura, clima político y económico; aspectos legales; temas relacionados con aduanas e inmigración; medioambiente y meteorología; finanzas; marketing; deportes e instalaciones.

Y el punto noveno es sobre los Juegos Paralímpicos: villas, servicios médicos, seguridad, alojamiento, transporte, tecnología, medios de comunicación, Olimpismo y cultura. Pero eso no quiere decir que sea uno entre los diecisiete. Aquí entra también la habilidad de cada una de las ciudades para explicar cómo están asumidos los Juegos Paralímpicos en las diferentes áreas organizativas, como pueden ser los deportes, las instalaciones, las villas, el alojamiento, el transporte, etc. Y en eso, no me cansaré de repetir que Madrid está haciendo un tratamiento absolutamente ejemplar del tema.

Cuando la Comisión de Evaluación estuvo en Sochi, el Presidente de Rusia, Vladimir Putin, estuvo muy implicado en aquellos momentos y, tampoco me cabe ninguna duda, del papel decisivo que tuvo Vladimir Putin, durante la Sesión que el C.O.I. celebró en Guatemala.

Aparte del «lobby habitual», lo que sí evidenciamos todos los que estábamos allí, es que Putin, por primera vez, se dirigió a un auditorio internacional en inglés, dijo unas pa-

labras en francés y, creo recordar, que dos o tres palabras, algo así como «muchas gracias por estar en Guatemala», en español.

El esquema de trabajo es muy estándar, son cuatro días en cada ciudad. Ahí se valoran los diecisiete temas, se visitan las instalaciones propuestas. Por otra parte, la presencia de autoridades enfatiza lo importante que es para las diferentes ciudades pasar de ser ciudad candidata a ser ciudad anfitriona.

Desde el primer momento, un tema que deja muy claro la Comisión de Evaluación es que todas las presentaciones, declaraciones y compromisos que se realizan durante las visitas, ya sea verbalmente o mediante documentación que se aporta – que se aporta bastante –, son absolutamente vinculantes.

Mostrando un esquema más detallado, el Día 0 llegábamos a las ciudades, comenzábamos con una reunión interna, una cena de trabajo. El día siguiente, el Día 1, empezaba con la bienvenida oficial y, en algunas ciudades, se dedicaba el día a presentar parte de los diecisiete temas. En otras se combinaba un poco, a veces, también en función de la agenda de los políticos, pues tenían que estar presentes en esas reuniones. Dos o tres visitas a las instalaciones, finalizar con el tema o los temas y, cada noche y a la mañana siguiente, una reunión. Por la noche, para hacer una especie de briefing, de resumen de cómo había ido el día y, en el desayuno, también de trabajo, para preparar un poco lo que se haría en la jornada.

El último día, es el día de comentarios finales entre la ciu-

dad candidata y la Comisión de Evaluación. Se hace una última reunión privada de la Comisión de Evaluación donde, prácticamente, ya se ha pergeñado el Informe relativo a esa ciudad y, por último, hay una conferencia de prensa, que es absolutamente estándar, políticamente muy correcta siempre.

Lo que la Comisión de Evaluación dice en esa primera conferencia de prensa, se repite en la segunda y en la tercera: «todo lo que hemos visto está de acuerdo con el Dossier de Candidatura, la ciudad está preparada, etc., etc.». Prácticamente, el diálogo es el mismo y las preguntas se despachan con una inteligencia digna de admirar.

En el caso del 2014, dentro del esquema de trabajo, estuvimos dos semanas fuera de nuestros lugares de residencia habitual; la primera semana estuvimos en Pyeong-Chang, en Corea y la segunda, en Sochi. Luego, tuvimos una pausa de dos semanas porque, salvo los expertos y los miembros del Comité Olímpico Internacional, tenemos nuestras obligaciones profesionales, personales, etc. Ahí, tuvimos un período de quince días para ponernos al día, tanto en lo profesional como en lo personal y luego, otro período de quince días, en los que visitamos Salzburgo, con el esquema antes mencionado y Lausanne, donde nos cerramos para preparar el informe final.

Los diferentes temas que se tratan son los diecisiete del Dossier:

#### • Concepto y Legado de los Juegos

En el tema de concepto y legado de los Juegos Olímpicos, estos son los tres capítulos más importantes:

- Fecha de los Juegos: por qué se han elegido esas fechas. Cada uno argumenta el motivo, ya sea climatológico, ya sea de disponibilidad de plazas hoteleras, etc.

- Concepto de los Juegos, los temas que se ven son el concepto físico de los Juegos, si está organizada, si la propuesta es muy dispersa o si, por el contrario, está concentrada en *clusters*, que es el término anglosajón que se utiliza. Madrid pasa de tener tres *clusters*, tres concentraciones, en el 2012, a dos, esas zonas de Corazón y Pulmón, en el 2016.

- También dentro de este capítulo de Concepto, se valora la presencia de deportistas en los diferentes ámbitos de organización, tanto de ese Comité de Candidatura como, posteriormente, para la organización de los Juegos.

- El Legado y el Impacto es un tema poco más abstracto pero, en esto, tengo que decir que sí es consecuente y coherente el Comité Olímpico Internacional, con lo que dice y con lo que hace. En el tema de legado, básicamente, se trata de evitar, por poner un ejemplo gráfico, que pase lo que pasó en Atenas, que la mayoría de instalaciones tuvieran un uso absolutamente mínimo, aunque se hicieron grandes inversiones; es decir, hay que procurar racionalizar las inversiones y que el uso posterior esté garantizado y que sea racional.

#### • Estructura y clima político y económico

De la estructura y clima político y económico poco hay que abundar, más allá de esas cuatro grandes líneas que se reflejan: qué población tiene el país, qué población puede tener (una aproximación a la población en el momento de los

Juegos), cómo esta estructurado políticamente el país y cuáles son las responsabilidades de cada una de esas estructuras políticas. Y eso sí que lo quiere tener muy claro el Comité Olímpico Internacional.

Yo viví la Comisión de Coordinación de Atenas y era un poco surrealista, quiero decir, que le preguntabas algo al Comité Organizador y decían «no, no, no, esto es cosa del Gobierno», y le preguntabas al Gobierno y «no, no, no, esto es cosa del Comité Organizador». Es decir, las funciones las tiene que tener muy claras, porque a la hora de pedir explicaciones y de pedir responsabilidades, no quiere perder el tiempo. Se valoran también la fortaleza de la moneda de ese país, los índices de crecimiento del P.I.B., etc.

#### • Aspectos legales y garantías

En cuanto a los aspectos legales, en el tema de las garantías, les puedo asegurar que los que analizan esas garantías – tanto a nivel interno del Comité Olímpico Internacional, como del experto, José Luis Marcó –, se las leen con un detalle espectacular y discuten si esta coma, puesta aquí o puesta allí, le da un valor o le da otro valor a esa garantía. Lo que he aprendido en este proceso es que las garantías tienen que ser tan escuetas, tan concretas y tan rotundas, como sea posible.

Si el Ayuntamiento de Coslada, que no está, dijera: «el Ayuntamiento tiene voluntad de ceder un terreno para nó-sé-que», esa garantía tendría la misma validez que si la firmara yo, o sea, ninguna. Las garantías, insisto, tienen

que ser absolutamente concretas, rotundas y lo más cortas posible.

#### • Legislación

Se da un repaso a la legislación que pueda estar relacionada directamente con la organización de los Juegos. Una de las vías de financiación que tenía prevista Madrid para 2012 – y posiblemente la tenga para el 2016 – es la organización de un sorteo de Lotería Nacional. Esos temas también se miran con bastante detalle.

Y luego la estructura del Comité Organizador: si es una estructura pública, si es privada, si es mixta; quiénes son los *stakeholders* que formarán parte de ese Comité Organizador; si ese Comité Organizador tiene la condición de con o sin ánimo de lucro; los aspectos fiscales, de impuestos...

#### • Los trámites de aduana e inmigración

Los Trámites de Aduana e Inmigración se tratan en otro de los temas, el cuarto. Lo que se pretende es tener muy claro si el Comité Organizador, cuando lo fuera, considerará la acreditación olímpica y paralímpica como documento suficiente para entrar en el país, sin tener que aplicar todos los procesos de petición de visado habituales para los ciudadanos de los diferentes países.

A título anecdótico, entrar en Rusia es complicado. Cuando tuvo lugar la primera reunión de la Comisión de Coordinación con el Comité Organizador de Sochi 2014, yo me fui a sacar el visado – y eso que vas con la aureola de miembro de la Comisión de Evaluación del Comité Olímpico Internacional que, a veces, te abre alguna puerta –.

Voy allí y me piden el certificado médico, a lo que yo alego que está tramitado, conjuntamente, para el grupo en Lausanne y le entrego una fotocopia de la página principal de la póliza. Me dicen: «Ya, es que tiene que traernos un certificado de que usted no tiene S.I.D.A.», y digo: «pues mira, afortunadamente no lo tengo, espero no tenerlo, pero ya no vuelvo más». Llamé al Comité Olímpico Internacional y lo solucionaron rápidamente.

Hay que considerar la importancia que tiene la acreditación, para que el proceso de entrada al país donde vas a competir sea sencillo y que ese sea un documento absolutamente válido.

Los permisos de trabajo son importantes, con toda la fuerza de trabajo que va a estar en el Comité Organizador. Hay una tendencia de que la gente que trabaja en un Comité Organizador hace el *modus vivendi* de trabajar para los diferentes Comités Organizadores; pero también tiene que ver, sobre todo, con logísticas tan complejas como el tema de televisión, que tienen que empezar a aparecer por allí dos o tres años antes y, si todo el proceso de tramitar un permiso de trabajo fuera complicado, no funcionaría de ninguna de las maneras. Y lo mismo se aplica para el tema de importación de mercancías de todo tipo, ya sea a nivel logístico de televisión, como de equipos médicos, de comida... Como hace poco, el bulo – bueno, no tan bulo – de que los Estados Unidos iban a llevar su propia comida a Pekín porque no se fiaban de la calidad de la comida china. Bueno, pues si se salen de la hamburguesa, mal asunto; en fin, ellos verán.

#### • Meteorología y medioambiente

La meteorología y medioambiente es un tema que está adquiriendo mucha importancia. Y lo que tiene relación con la calidad del aire, con la calidad del agua, con los Protocolos de Kyoto... Que todo lo relacionado con este aspecto cumpla los requisitos de la O.M.S.

Pero también está adquiriendo una importancia significativa – sobre todo en los Juegos de Invierno, pero también en los Juegos de Verano – el cambio climático. A las reuniones íbamos con unos estudios que ponían bastante en cuestión la capacidad de indicación que podría tener Salzburgo, en ese caso concreto, en el año 2014, por el aumento de temperatura, porque si la temperatura no baja, no puedes hacer nieve artificial. Y, a título anecdótico, comentaré que, cuando fuimos a visitar la instalación donde estaba previsto celebrar el Esquí Nórdico, había un grupo de niños practicando el Biatlón, pero en vez de esquiar, corrían. Era un prado verde y esto fue en marzo del año pasado.

También se valora mucho el impacto que la construcción de las diferentes infraestructuras pueda tener en el medioambiente y Sochi tiene un reto importantísimo, porque tienen que hacerlas todas. La candidatura de Londres era virtual, pero la de Sochi es virtual al cubo. Tienen que hacerlo todo y, además, tienen unos proyectos de infraestructura terriblemente complejos, porque es hacer llegar carretera y ferrocarril a la zona de montaña, en un espacio semi-protegido, la reserva natural del Cáucaso... Pero pasó el examen con nota.

## • Finanzas

En el caso de las finanzas, el presupuesto del Comité Organizador se destripa para ver lo real, lo viable. Todos sabemos que el papel lo aguanta todo o casi todo y puede aguantar, perfectamente, el presupuesto del Comité Organizador en unos Juegos Olímpicos, así que, se va a un detalle absolutamente increíble, y si hay algo que no cuadra, se les hace rectificar ese presupuesto para evitar sorpresas a posteriori.

No voy a entrar en las diferentes líneas presupuestarias del presupuesto de un Comité Organizador porque, más o menos, todos nos las podemos imaginar. Luego, está el presupuesto ajeno al Comité Organizador, que es el presupuesto de organización de los Juegos. Por ponerlo de forma sencilla y, en relación al Comité Organizador, es lo relativo a las infraestructuras que se tienen que desarrollar para albergar los Juegos: construir carreteras, etc.

En Atenas era muy divertido decir: «Oye, la autopista que estáis haciendo desde el aeropuerto al centro de la ciudad no va a estar terminada», y ellos te decían que sí, y nosotros que no, y ellos que sí. Vamos a ver, al final les preguntamos: «¿Cuál es vuestra expectativa diaria de construcción en esa autopista? Nuestros expertos, semanalmente, os van a pedir un informe de progreso». Porque, sobre todo, lo que es el presupuesto ajeno al Comité Organizador se dispara, con carácter general.

A título anecdótico, el presupuesto general de Sochi, para 2014, era de doce con tres billones de dólares. Yo estoy seguro de que, cuando se encienda la antorcha olímpica y

tras la inauguración de los Juegos, este presupuesto se habrá doblado, porque lo tienen que hacer todo; pero Rusia no tiene problemas, por dinero no será.

Luego está el tema de las garantías de financiación que, básicamente, tienen que ver con el compromiso de las diferentes Administraciones Públicas de cubrir cualquier déficit que pudieran generar los Juegos; pero también, que esté perfectamente documentada y garantizada la utilización de esas instalaciones, que pueden tener carácter público o semi-público, libre de cargos para el Comité Organizador, como podría ser toda la zona de I.F.E.M.A. que Madrid contemplaba en el 2012 y que está contemplando en el 2016.

Podríamos ir pasando por los diferentes temas, de los diecisiete que hay, pero me iré a lo que sería la publicación del informe.

Una vez visitadas las ciudades y, una vez reunidos en Lausanne los miembros de la Comisión de Evaluación, el sistema es que, básicamente, se leen de forma individual los tres Informes, que en este caso eran PyeongChang, Salzburgo y Sochi. Luego casi se hace una lectura en paralelo de cada uno de los temas, es decir: PyeongChang, Tema 9 - Juegos Paralímpicos, Sochi, Tema 9 - Juegos Paralímpicos, Salzburgo, Tema 9 - Juegos Paralímpicos.

Y ahí, todavía se le hace un matiz y se cuida al detalle, porque uno de los elementos que, sobre todo, los medios de comunicación utilizan una vez se hace oficial el Informe del Comité de Evaluación, es ir tema por tema para ver cuantos excelentes, o cuantos aceptables, o cuantos bue-

nos tiene cada una de las ciudades y, con eso, construyen su ranking particular. Luego, no tiene nada que ver con la realidad, pero sí que se hace esa lectura individualizada y luego, esa lectura transversal, de ciudad por ciudad y de tema por tema. Un mes antes de que se celebre la Sesión del Comité Olímpico Internacional, donde se va a decidir quién va a organizar esos Juegos, se publica en la página Web del C.O.I., que dice previamente, que tal día, a las 9 de la mañana, estará disponible el Informe en la Web. Treinta minutos antes de que se cuelgue en la página Web, se remite a las ciudades candidatas, a los Comités Olímpicos Nacionales y a los miembros del C.O.I. de cada país, con la frase en inglés «*under embargo*», es decir, que hasta que no sean las 9, eso sirve para ellos, pero para nadie más. Se remite a los miembros del Comité Olímpico Internacional y a las Federaciones Internacionales. Hecho público el Informe, se abre la veda para todo tipo de especulaciones.

No se ha acabado el proceso, también se remite a otros organismos que, básicamente y por simplificar, son los que componen todo el Movimiento Olímpico; el Movimiento Paralímpico, a través del Comité Paralímpico Internacional y los medios de comunicación.

Una vez que la ciudad recibe ese Informe de la Comisión de Evaluación, tiene derecho a presentar comentarios que, evidentemente, se tienen que remitir por escrito, en un plazo de siete días, contados a partir de la publicación del Informe.

El Comité Olímpico Internacional también se da diez días

para responder a esos comentarios por escrito, comentarios que, en la mayoría de los casos y, según mi experiencia del 2014, no tienen mayor trascendencia, ya que se trata de matizaciones que hacen las ciudades, pero que no alteran, en ningún caso, las conclusiones alcanzadas por la Comisión de Evaluación. Se responde a los comentarios y, también, se remiten esos comentarios y las respuestas, a los miembros del Comité Olímpico Internacional -que, al fin y al cabo, son los que van a votar-, y a las diferentes Federaciones Internacionales.

Por el contrario, desde el Comité Olímpico Internacional no se envía ese documento a los medios de comunicación, pero sí lo pueden hacer las ciudades candidatas, previa autorización del Comité Olímpico Internacional.

La última acción de la Comisión de Evaluación es tener una reunión, el día antes de la elección de la ciudad anfitriona, básicamente, para preparar y consensuar las palabras que el presidente de la Comisión de Evaluación dirá ante la Sesión del Comité Olímpico Internacional. Y ahí termina la labor de la Comisión de Evaluación. A partir de ahí, los miembros votan lo que creen oportuno y se elige la ciudad anfitriona.

Y con eso termina esta presentación, que espero que les haya podido ayudar a entender cuál es el papel de la Comisión de Evaluación y, en la medida que alguno de ustedes pueda estar involucrado en la visita que nos van a hacer, posiblemente el mes de mayo del año que viene, podamos saber por dónde nos pueden venir los temas dedicados de lidiar.





## LA INFLUENCIA DE PEKIN 2008 EN EL MARKETING, LAS FINANZAS Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Juan Antonio Samaranch Salisachs

- *Presidente de la Fundación Laureus España, desde el año 2006.*
- *Miembro del Comité Olímpico Internacional, desde el año 2001.*
- *Vicepresidente de la Unión Internacional de Pentatlón Moderno, desde el año 1996.*
- *Miembro del Comité Olímpico Español, desde el año 1989.*
- *Miembro de la Unión Internacional de Pentatlón Moderno, durante el período 1984 – 1996.*
- *Consejero Delegado y Socio Fundador de G.B.S. Finanzas, S.A., desde 1991.*
- *Vicepresidente y Socio de S.G. Warburg España, en el período 1989 – 1991.*
- *Vicepresidente del Real Automóvil Club de Cataluña (R.A.C.C.).*
- *Presidente del Club de Golf de Caldas.*



Desearía hacer un comentario sobre el único miembro del Comité Olímpico Internacional por parte de España. Es una pena, porque muchas personas estamos trabajando en este país para que esto no ocurra. Cuando yo entré al Comité Olímpico Internacional, estaba Doña Pilar, representando a su federación, como Presidenta de la Federación Ecuestre Internacional y Manuel Estiarte, representando a los atletas, siendo elegido por los propios atletas olímpicos. Desgraciadamente, tanto uno como otra, Doña Pilar y Manuel, ya no están en el Comité Olímpico Internacional. Creo que España merece un puesto específico muy superior. Como ejemplo, puedo decir que países como Italia o Suiza, tienen cinco miembros en el Comité Olímpico Internacional; Estados Unidos, tres; Rusia tiene tres. En cualquier caso, España con un miembro, está muy poco representada y estamos trabajando en ello.

Centrándome en la presentación, comenzaré con algunas generalidades. Cuando hablamos de marketing olímpico, hablamos de marketing y medios de comunicación. Creo que sí que es importante entender un poco de qué producto se trata. Quizás suene extraño hablar del Movimiento Olímpico como un producto, pero también es verdad que, en el momento que hay que comercializarlo, con sus límites, hay que explicar lo que es el producto olímpico. El producto olímpico no es la presentación de unos aros olímpicos, ni de una bandera, ni de un lema; simboliza los ideales que hay detrás. La marca es suficientemente fuerte y tiene una trayectoria -aunque haya cometido un pequeño número de errores durante su existencia-, para que los aros olímpicos, la bandera y el lema, sigan representando estos ideales y sean reconocidos internacionalmente como símbolos que reflejan conceptos como her-

mandad, igualdad, fraternidad, juego limpio y afán de superación de las personas.

Para que estos valores olímpicos queden bien reflejados - la amistad, el respeto... -, creo que mejor que expresarlo con palabras, me remitiré a los mensajes del Comité Olímpico Internacional, en su reciente campaña internacional de promoción de los valores olímpicos, que en España se ha empezado a difundir.

Esta campaña dista mucho de lo que era el marketing olímpico de hace unos cuantos años. Anteriormente, el marketing olímpico estaba basado en las grandes figuras del deporte y seguimos teniendo ese gran activo pero, en estos momentos, el gran reto del marketing olímpico está en atraer a la juventud. La línea maestra del marketing olímpico - y Pekín no es una excepción-, presenta gente joven; de diferentes razas, religiones y sistemas políticos distintos, y eso es de lo que trata el proyecto olímpico. No estamos aquí para juzgar que una religión sea mejor que otra, que un sistema político sea mejor que otro. Estamos aquí para que la juventud pueda tener esas oportunidades. ¿Cómo intentamos distinguir el marketing olímpico del resto de los eventos deportivos?. Hay algunas cosas importantes, pero la que más resaltaría, es que cualquier persona que contemple un vídeo histórico de los Juegos Olímpicos puede inmediatamente reconocer, en primer lugar, que se trata de imágenes olímpicas y no de imágenes de un Campeonato del Mundo y, en segundo lugar, puede incluso reconocer de qué año y de qué Juegos Olímpicos se tratan.

Ésta es la política que se ha seguido históricamente en el Movimiento Olímpico Internacional: que las sedes olímpicas sean sedes limpias, que no haya publicidad entre las sedes olímpicas. No sólo no hay publicidad, sino que a los atletas les está prohibido hacer manifestaciones de ningún tipo, que no sean deportivas, dentro de las sedes olímpicas. Con esto, no quiero decir que se les coarte su libertad para tener opiniones políticas, religiosas o de cualquier tipo pero, dentro de las sedes olímpicas no hay opinión, todo es igual y, desde luego, no hay publicidad. Un ejemplo clarísimo, podríamos encontrarlo en los Juegos Olímpicos de Atenas. Si en vez de unos Juegos, hubieran sido los Campeonatos del Mundo de Helsinki, en lugar de Atenas 2004, aparecería un anuncio de publicidad de cualquier marca comercial.

Para que el producto olímpico pueda ser comunicado, el gran socio histórico del Movimiento Olímpico Internacional es, sin lugar a dudas, la televisión. En estos momentos, nos encontramos con un problema y una oportunidad muy importantes. Si bien es cierto que, hasta hoy, Internet no ha sido importante para la comunicación de los Juegos Olímpicos -si acaso sólo era importante para el seguimiento de las competiciones, de los resultados-; hoy en día, Internet se ha convertido en un factor importante. De cara a los Juegos Olímpicos de Pekín, el Comité Olímpico Internacional y el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Pekín nos estamos encontrando con un problema de primera magnitud, que es la incapacidad técnica que existe en estos momentos para controlar esas imáge-





nes de Internet, dentro de los parámetros y dentro de los círculos donde tienen que estar dados los derechos, en cada caso. Quiero decir que, si vendemos los derechos de televisión a un país como Venezuela y ahí están incluidos los derechos de Internet; mantener esa señal de Internet, dentro del Estado de Venezuela, es tremendamente difícil. Hemos llegado a acuerdos con los grandes portales, como *YouTube*, que trabajan la imagen móvil dentro de Internet y hemos encontrado en ellos unos socios fieles y leales, que entienden perfectamente de qué estamos hablando y reaccionan con tremenda rapidez ante cualquier alarma que el Comité Olímpico Internacional pueda lanzar. De todas maneras, sigue siendo un mundo sin fronteras, extremadamente complicado y, por lo tanto, mientras esto siga así, los derechos de televisión en cada uno de los países, conllevarán los derechos de Internet.

El marketing olímpico está basado, desde luego, en la televisión, que es el gran medio de comunicación, en el que todavía permanece el deporte en vivo y en directo. Quizás sean de los pocos contenidos que se están defendiéndose bien en un mundo tan cambiante, donde la televisión está cambiando tanto.

No obstante, los programas de marketing importantes están basados en tres niveles. En el primer nivel, ya desde el año 88, se decidió que conseguiríamos mucho más valor con unos pocos *sponsors*, que con muchos. Para ello, se alcanzó un acuerdo entre ciento noventa Comités Olímpicos Nacionales, las Federaciones Internacionales y el Comité Olímpico Internacional, para vender los derechos de los

aros olímpicos -y dejó las Federaciones de lado por un momento- y de los símbolos olímpicos a esas pocas marcas internacionales, para que lo pudieran utilizar en sus promociones y en sus proyectos, globalmente. Me refiero a compañías como Coca-Cola, socio histórico del Movimiento Olímpico, o como Samsung, un socio no tan histórico pero, probablemente, el mejor ejemplo de cómo, asociándose con el Movimiento Olímpico, ha pasado de ser una marca electrónica en un país, que estaba subiendo; a ser quizás, junto con Sony, la marca electrónica de consumo más reconocida en el mundo.

Dentro de este Programa Top, en estos momentos se está ejecutando el Top 6, que acaba con los Juegos de Pekín 2008, y que es un proyecto de novecientos millones de dólares, con doce *sponsors*.

El ticket medio se sitúa entre los setenta y setenta y cinco millones. Este ticket medio va a ser aumentado para el Top siguiente, que comprenderá los Juegos Olímpicos de Vancouver y los Juegos Olímpicos de Londres, superando los cien millones de dólares, para un montante total que esperamos, supere los mil millones de euros.

En un segundo nivel, en el ámbito local, hay ciertas categorías dentro del marketing olímpico, como son banca y automóviles. Hay muchas más, pero estas dos son muy notables, porque son mucho más rentables de comercializar a nivel local.

Por ejemplo, en el caso de Pekín la categoría auto es un caso único. Ha supuesto un récord en la financiación, a nivel local, por parte de un *sponsor*. Ha sido Volkswagen

y no una marca china, quien se ha situado por encima de los cien millones de dólares. Esta es una novedad, de la cual puedo hablar brevemente, como miembro del Comité Olímpico Internacional.

Parece que el Comité Olímpico Internacional tiene que ser un agente inmensamente rico. El noventa y dos por ciento de este dinero se destina a las Federaciones Internacionales, a los atletas, al Programa de Solidaridad Olímpica y a los Comités Olímpicos Nacionales. El ocho por ciento del dinero es el coste, o lo que tiene el Comité Olímpico Internacional para sí mismo, para su propia administración y para establecer un seguro y una bolsa de dinero en reserva, que permita al Movimiento Olímpico sobrevivir, por un periodo de cuatro años, sin Juegos Olímpicos, en el caso de que, en alguna ocasión, haya alguna catástrofe que impida celebrar los Juegos Olímpicos.

Esa bolsa supera ya los trescientos cincuenta millones de dólares y, en el Comité Olímpico Internacional, pretendemos seguir incrementándola. No por tener dinero, pero sí para asegurarnos de que esos ideales que representamos estén protegidos. Quiero recordar que las dos Guerras Mundiales del siglo pasado representaron la interrupción de los Juegos Olímpicos y, en el caso de la Segunda, durante dos Olimpiadas consecutivas.

A pesar de todo lo que se ha tratado, quiero dedicar los diez minutos finales de mi presentación a hablar un poco de los Juegos Olímpicos de Pekín. Creo que la decisión que tomó el Comité Olímpico Internacional -en el que yo no participaba en aquel momento-, fue una decisión brillante:

atraer al Movimiento Olímpico y al mundo, a una comunidad de mil cuatrocientos millones de personas, a un país que en aquel momento no se conocía, pero que hoy se ve con mayor pujanza económica, política y está llamado a ser, en los próximos años, uno de los pilares del mundo y de la estabilidad mundial, y que sea parte de lo que nosotros defendemos, parte integral y motor del Olimpismo. Lo que quizás fuera una decisión arriesgada, en su momento, hoy ha demostrado ser un verdadero acierto. Los Juegos Olímpicos -el producto-, son dieciséis días, veintiocho deportes, trescientas medallas, tres mil doscientas competiciones, tres mil ochocientas horas de televisión, diez mil quinientos atletas, y, sorpresa, veinte mil periodistas. Hay dos periodistas por cada uno de los atletas. Quizás, quisiera hacer algún comentario, pero no sobre los periodistas o el marketing, sino de los veintiocho deportes y del Programa Olímpico que, en definitiva es el producto que tenemos.

¿Cómo definimos el programa, yendo hacia el futuro?, ¿le interesa a la gente joven ver los deportes que nos interesaban a nosotros?, ¿le interesa a la gente joven y esta se enganchará al Olimpismo, a una edad temprana, como es necesario que hagan, tal y como vemos en las competiciones actuales?, ¿o estarán mucho más con el Kitesurf que practica nuestra querida Gisela, o el Kiteboarding, o todos esos deportes nuevos que están emergiendo?. Esa es una discusión que tenemos en el Comité Olímpico Internacional.

La revisión del programa olímpico es, en mi opinión, la

gran asignatura pendiente, pero que tiene una alta complejidad y que le viene dada, en gran medida, por el marketing. Sería muy sencillo decir: «tomamos los deportes más populares entre la juventud actual y los ponemos en el programa olímpico y hemos acabado con el problema». No es exactamente así.

De los veintiocho deportes que están presentes en el programa olímpico, tanto los grandes como el Atletismo, el Fútbol, la Natación; como el pequeño, como uno de los que yo represento, que es el Pentatlón Moderno, o el Tiro con Arco, todos tenemos una parte igual de los derechos de televisión que se recaudan en cada período olímpico. Podrán ustedes comprender las defensas a ultranza que hay sobre la permanencia en el programa olímpico de deportes como algunos de los que he mencionado. Desde luego, el mío, el Pentatlón Moderno, si no estuviera en el programa olímpico, sería un deporte que tendría una muy difícil viabilidad. La financiación de todo el Pentatlón Moderno mundial está basado en su pertenencia al programa. Por lo tanto, el mayor reto que tenemos en estos momentos -y lo vamos a discutir en la sesión de Pekín -, justo los tres o cuatro días antes de la inauguración de los Juegos Olímpicos, es cómo trabajamos la definición del programa olímpico, yendo hacia delante. La discusión comenzará este mes de agosto, como digo, en Pekín, y se materializará en la sesión del Congreso Olímpico de Copenhague, en octubre del 2009. Esta sesión es muy importante para muchos de los que estamos aquí porque, en su orden del día, también estará la elección de la sede que organizará los

Juegos Olímpicos del 2016, entre los cuales se encuentra nuestra querida ciudad de Madrid.

Para explicar cómo ha ido evolucionando el Programa Top de marketing internacional, al que me refería antes, podemos analizar que, desde que empezó, ha ido subiendo; se aplanó para el Top 6, de Salt Lake y de Atenas y, en Pekín, ha dado un empujón adicional.

Sin duda alguna, en Pekín muchos *sponsors* querían estar presentes y participar de la gran fiesta china. El Comité Olímpico Internacional no ha caído en la tentación de invitar a mucha gente que estuviera sólo interesada en el efecto que ha supuesto China. Hemos decidido que había que mantener las fidelidades con los que lo habían sido con nosotros durante todos estos años y mantener la exclusividad de ese producto. En estos momentos están firmas internacionales como Johnson & Johnson, Samsung y Coca Cola. Son muy pocas firmas, que dan mucho dinero y obtienen un gran valor a cambio.

Para los Juegos Olímpicos de Vancouver y de Londres, el Top 8 tendrá menos *sponsors*, serán dos menos. Creemos que, al final, cuando se cierre, estarán entre diez y once y superarán los mil millones de dólares.

En cuanto a los patrocinadores locales, en Pekín esperábamos ver un repunte importante de gente que tuviera interés en ser patrocinador local de los Juegos Olímpicos. Son trescientos cincuenta y cinco millones de dólares lo que, compañías de China y no de China, están pagando al Comité Organizador por poder utilizar los símbolos de los Juegos Olímpicos de Pekín.



La gran sorpresa reside en que, normalmente, si fueran los Juegos Olímpicos de Barcelona, los *sponsors* serían Iberia, R.E.N.F.E., el Banco de Santander, Telefónica y Repsol. En este caso, hemos observado que en Vancouver son otra vez compañías eminentemente canadienses. Lo que estamos viendo por primera vez en Pekín es que, es tal la potencia del mercado local, tal el empuje que tiene esa nueva economía, esas nuevas clases medias, que se están creando día a día y rápidamente en ese mercado, que compañías como Volkswagen, Adidas y Johnson & Johnson, entre otras, han decidido que, además de dar dinero al Comité Olímpico Internacional, de anunciarse en las cadenas de televisión de todo el mundo, durante el período de los Juegos, invertirán otra cantidad significativa de dinero, porque han decidido que su asociación, es una asociación ventajosa para ellos. Repito la cifra de más de cien

millones de dólares, que ha pagado Volkswagen en el mercado local chino, para poder asociarse con la marca, con el éxito y con el entusiasmo general que están provocando estos Juegos Olímpicos

Hablar de China, de la importancia y de la eclosión que tiene el mercado chino, me parece que supera del todo mi capacidad y la capacidad de este foro. Todos somos conscientes de la importancia de China. Lo que sí quiero decir es que, si en un país como Francia -el dato en España es algo superior a Francia, pero no lo tenemos exactamente-; si en un país europeo, rico y desarrollado, tenemos las dos mil horas de deporte en televisión; en China hay cincuenta y tres mil horas. No sé si son ustedes capaces de hacer la multiplicación, pero es difícil de imaginar las posibilidades, en positivo, y los riesgos, en negativo, que eso tiene.



Si tenemos que coger una tostada y poner un poco de mantequilla, si la tostada son dos mil horas y tenemos unos cuantos *sponsors*, pondremos una cantidad de mantequilla suficiente. ¿Hay *sponsors* suficientes para nutrir, financiar y producir cincuenta y tres mil horas de televisión para el mercado chino?. El tiempo lo dirá, aunque la respuesta me parece, de momento, bastante obvia. Me temo que, a medida que vaya pasando el tiempo, las cincuenta y tres mil horas se irán reduciendo a números un poco más cercanos a lo que estamos acostumbrados.

Los cuatrocientos millones de practicantes federados de deportes, que no son pocos, suponen el tercer mercado publicitario del mundo. La combinación de ambas cosas es el mundo ideal para un publicista, es el mundo ideal para las marcas. Al ser un mercado publicitario de ese tamaño y teniendo tal cantidad de practicantes de deporte, está claro que el marketing del deporte en China debería dar a todos una nueva visión, existiendo un antes y un después de lo que pase y de los resultados que veamos con Pekín. Con respecto a los medios de comunicación y lo que pasa en Pekín, la televisión sigue siendo el gran medio para informarse sobre deportes para la sociedad china, con una grandísima diferencia sobre ningún otro medio. La radio, que en España es tan importante, en China tiene una relevancia verdaderamente mínima. Internet, en cambio, que usamos todos constantemente para informarnos, sigue siendo una fuente que el sesenta y tres por ciento de la población china nunca usa para informarse del deporte, frente a un porcentaje que llega al ochenta por ciento de

personas que alguna vez, o diariamente, se informan a través de la televisión.

Esto hace que el mercado de la televisión en China y el mercado de los derechos de televisión de los Juegos Olímpicos sean tremendamente importantes y lucrativos. Las audiencias que hay en China sobre los grandes eventos, las audiencias sobre las cincuenta y tres mil horas de deportes en China, han ido subiendo.

Sí que hay un efecto un poco particular en el 2002, en la Copa del Mundo de Fútbol, que tiene más visión y más audiencia que los propios Juegos Olímpicos del 2004. Esto es fácil de explicar, porque fueron los Campeonatos del Mundo de Japón y de Corea, en la misma banda horaria y con una proximidad geográfica muy importante, lo que hizo que tuvieran una audiencia muy superior. Obviamente, cuando tenemos *prime time* en los Juegos de Atenas, en China estaban durmiendo. Por tanto, esto es lo que lo explica, pero sí que son unas audiencias crecientes.

¿Qué nos va a quedar de los Juegos Olímpicos de Pekín?. Creo que nos quedarán muchas cosas. En primer lugar, probablemente, unos Juegos extraordinarios, con un entusiasmo popular y una capacidad difícil de olvidar. Seguramente, todos esperamos que esté al nivel de lo que pasó en nuestra querida Barcelona, o de lo que pasó en los maravillosos Juegos Olímpicos de Sydney y, por tanto, esperamos, un gran éxito.

La organización no ha sido fácil y no está siendo fácil, porque es una cultura muy diferente a la que históricamente ha dominado en las Federaciones Internacionales. Des-

pués de muchos roces y de muchas discusiones, estamos convencidos de que también, en ese sentido, será un éxito y dará una infraestructura deportiva, que supongo, todos ustedes deben conocer. Pero el Nido, que será el Estadio Olímpico, o el estadio para la Natación, son infraestructuras que van a marcar un antes y un después. Puedo decir y, supongo que no desvelo ningún secreto, que el propio alcalde de Madrid, presidente de la candidatura de Madrid 2016, cuando volvimos de Pekín, en el último viaje, dijo que, cuando hagamos el Estadio Olímpico, no podemos construir solamente un Estadio Olímpico, hay que hacer una obra de arte, y eso es lo que tenemos que hacer.

Tras esta exposición en torno al marketing y a lo que esperamos de 2016, querría dedicar los últimos minutos de mi presentación para hablar sobre la actualidad, algo que no toca –en la Organización no me han pedido nada parecido–, pero sí es algo de lo que me gustaría hablar. Lo que ha pasado en los últimos meses, desde el punto de vista de los medios de comunicación y desde el punto de vista de la sociedad occidental, con ataques severísimos, en algunos casos, a la celebración de los Juegos Olímpicos en Pekín y la utilización de ese maravilloso símbolo, que es el relevo de la antorcha olímpica por todo el mundo, como una medida de presión hacia China. No quiero hacer un discurso sobre ello, pero sí quiero hacer algunos comentarios. Comenzaré diciendo que es una injusticia de primera magnitud pedir al Comité Olímpico Internacional o al Movimiento Olímpico, por extensión, que intentemos cambiar la política de un país, o que intentemos solucionar o forzar

a un país a para hacer cosas que en ese país, en estos momentos, no se están haciendo.

La política china nos puede gustar, a unos más y a otros menos, pero China es un país soberano, un país que ha evolucionado muchísimo y que tiene una política que, ni las Naciones Unidas, ni los gobiernos del mundo, ni la Cruz Roja, ni ninguna otra organización mundial ha podido cambiar, o influir más de la cuenta. Y pedirle al Movimiento Olímpico que secuestremos el derecho de la juventud mundial, a celebrar unos Juegos Olímpicos en paz y armonía; que intentemos secuestrar el sacrificio de muchísimos miles de atletas, que se han entrenado durante todos estos años, para competir en ese sueño y, teniéndolos a ellos como rehenes, que intentemos promocionar causas que pueden ser muy justas y, seguramente, lo sean. Pero que intentemos promocionar esas causas a costa del Movimiento Olímpico Internacional, lo considero una injusticia y un gran peligro.

El Movimiento Olímpico ha demostrado que, con esa diplomacia callada, que pregona nuestro presidente, el doctor Jacques Rogge, en estos momentos, se han conseguido grandes medidas de cambio político, de mejora social y de mejora para los ciudadanos de muchísimos países del mundo. Les puedo recordar que, en el año 88, nos fuimos a un país dominado por una dictadura. Corea, no estaba reconocida por la mitad del mundo y, en todos los países del área de influencia soviética, no se reconocía la existencia de la República de Corea. Allá fuimos y, dos años más tarde, cayó la dictadura, acabó siendo un país de-

mocrático, mucho más rico, reconocido por todo el mundo y que tenía una necesidad interna de primera magnitud: ser reconocido y respetado. Y eso provocó un cambio tremendo.

Hablando de China, también puedo decir que el Movimiento Olímpico Internacional ya ha conseguido algo, no ahora con los Juegos Olímpicos. A quien haya viajado a China le pido que intente hacer un poco de memoria y piense como era China en el año 2000, cuando se le concedieron los Juegos Olímpicos y lo que es China hoy, en el año 2008. Es un país que ni políticamente, ni económicamente, ni socialmente, ni desde ningún punto de vista, se parece en nada a lo que era antes. Un país mucho más

abierto, más sensible y permeable a la influencia internacional; mucho más ansioso de gustar, de agradar y de ser bienvenido por la comunidad internacional. En esa transformación, tanto el Comité Olímpico Internacional, como el Movimiento Olímpico Internacional, hemos puesto nuestro granito de arena.

Hay un hecho histórico que si me gustaría relatar, de qué cosas consiguió el Comité Olímpico Internacional. Cuando China fue invitada a los foros mundiales -estamos hablando de principios de los años 80-, y volvió a participar en el mundo -en Naciones Unidas, en la Cruz Roja, en la U.N.E.S.C.O., en el Comité Olímpico Internacional...- la República Popular China exigía que la República de Taiwán

fuera expulsada de todos estos grandes organismos internacionales, adalides y defensores de la igualdad y de la justicia. Todos y cada uno de estos organismos, uno detrás de otro, incluyendo las Naciones Unidas, expulsaron a Taiwán para hacer sitio a la República Popular China. El único organismo que dijo que no y que, con la diplomacia silenciosa y discreta que siempre ha tenido, el Comité Olímpico Internacional, con esa capacidad de jugar con unos valores que no se discuten (da igual que sea gente de ideas comunistas, de derechas, de unas religiones o de otras), consiguió que fuera en su seno, donde estuviesen ambas. Y todavía es así, sigue siendo la única organización que tiene la presencia de Taiwán y de la República Popular China. Hay un equipo de Taiwán y otro de la República Popular China, que compiten mano a mano y con el mismo espíritu olímpico que todos los demás, durante los Juegos Olímpicos.

Hein Verbruggen, presidente de la coordinación de los Juegos Olímpicos de Pekín, pronunció unas palabras que reflejan todo lo que he dicho anteriormente. Más o menos vino a decir que no sabemos lo que sería China sin los Juegos Olímpicos pero, de una cosa estamos seguros, y es que haber llevado los Juegos a China es mucho mejor para el desarrollo positivo del mundo, que no haberlos llevado. No puedo estar más de acuerdo con esta aseveración.

Para acabar de verdad, me referiré a la antorcha olímpica. Todos vimos, algunos con alarma, lo que estaba ocurriendo en ciudades como Londres, París y San Francisco, cuando pasaba la antorcha olímpica. Yo no puedo tener más que

respeto por las organizaciones internacionales de Derechos Humanos, o de cualquier otro tipo que existan y que no estén de acuerdo, porque que tengan el derecho de protestar, de la manera que quieran protestar y donde quieran protestar, contra lo que quieran protestar. Si tiene que ser la presencia de China en el Tibet, hay gente que opina lo contrario y todos son igual de respetables. Si es por la defensa de los Derechos Humanos o de la libertad de prensa, Dios me libre de tener una opinión negativa de la opinión que pueda tener cualquier otra persona u organización. Donde yo y el Comité Olímpico nos alarmamos, fue con las situaciones que se vivieron, como la de un atleta paralímpico, una persona en silla de ruedas, que fue agredido por la gente, al intentar quitarle la antorcha olímpica. Esta imagen nos alarmó a todos muchísimo.

La antorcha olímpica, el fuego olímpico, no pertenece a un país, no pertenece a China. Es, simplemente, el símbolo que nos define a todos y que define a todos los que amamos estos ideales. Por tanto, creo que hemos tenido momentos de gran dificultad, que se han superado. Ahora, me gustaría centrarme en la antorcha olímpica, que ha hecho uno de los recorridos más largos de su historia, pero que ha tenido su momento estelar. La antorcha olímpica ha subido a la cumbre del mundo con su llegada al Everest. Como pueden ver, no puedo ocultar que soy un optimista. Creo que los Juegos Olímpicos de Pekín van a ser un éxito y volviendo al tema que me ha traído aquí, desde el punto de vista de marketing, como he dicho, habrá un antes y un después.







## BARCELONA 92: UN REFERENTE PARA LA HISTORIA

Manuel Fonseca de la Llave

- *Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad Complutense de Madrid.*
- *Licenciado en la Escuela de Estomatología de Madrid.*
- *Director General de Deportes del Consejo Superior de Deportes, desde 1993, hasta 1994 y desde marzo de 2007, hasta abril de 2008.*
- *Director de Gabinete del Secretario de Estado para el Deporte, desde 2004, hasta marzo de 2007.*
- *Director Gerente de la Fundación Jaca 2010 para la candidatura de los Juegos Olímpicos de Invierno.*
- *En los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 fue Director General de deportes del Comité Organizador Olímpico y miembro de la Asamblea, del Comité Ejecutivo y de la Comisión Permanente del C.O.O.B. '92 (1988- 1992).*
- *Director de la Comisión Deportiva de la Asociación de Deportes Olímpicos A.D.O. '92 (1987-1988).*
- *Presidente de la Federación Española de Piragüismo, desde 1997, hasta 1984 y miembro del Bureau de la Federación Internacional, desde 1980, hasta 1984.*
- *Miembro de Honor vitalicio del C.O.E. y Secretario General, desde 1986, hasta 1987.*
- *Galardones destacados: Medalla de Oro, concedida por la Federación Española de Piragüismo, en 1996; Medalla de Plata al Mérito Deportivo, en 1977; Encomienda de Isabel La Católica, en 1992; Gran Orden Olímpica del C.O.I., en 1992; Orden Olímpica del Comité Olímpico Español; Medalla de Plata de la Real Orden al Mérito Deportivo, en 1996; Medalla de Oro de la Real Orden al Mérito Deportivo, en 2008.*



Resumir cómo se consiguió que los Juegos Olímpicos de Barcelona fueran un éxito, es difícil, pero intentaré dar algunas claves de por qué constituyeron un acontecimiento que marcó un antes y un después en la organización de los Juegos Olímpicos de la Edad Moderna y que, para todos los que trabajamos en ellos, supuso un acontecimiento que marcó nuestras vidas.

Los Juegos Olímpicos son un gran pretexto. Las ciudades que los han organizado, han dado un salto hacia adelante, tanto el país, como la ciudad organizadora.

Los Juegos Olímpicos de Montreal supusieron una reestructuración de la propia ciudad, aunque ocasionaron una deuda que, diez años después, todavía se seguía pagando. Los Juegos Olímpicos de Seúl sirvieron para colocar los productos coreanos en el mercado internacional. Los Juegos de Moscú, de 1980, para demostrar pretendidos avances sociales, como la apertura del estado totalitario que era entonces la Unión Soviética.

Cada país, cada ciudad, ha tenido su razón para hacer unos Juegos y, en el caso de Barcelona, fue el gran pretexto para dar el salto cualitativo de la ciudad. El crecimiento de la ciudad de Barcelona se ha desarrollado a impulsos, coincidiendo con la celebración de acontecimientos muy concretos, como fueron las dos Exposiciones Universales de los años 1888 y 1929.

Hacía falta otro gran acontecimiento que supusiera para la ciudad un avance de cincuenta años. De una conversación entre el entonces alcalde, Narcís Serra, y el presidente del Comité Olímpico Internacional, Juan Antonio Sa-

maranch, surgió la idea de realizar unos Juegos Olímpicos en Barcelona.

Las primeras aproximaciones a los Juegos Olímpicos de Barcelona son unos apuntes a máquina escritos por Romá Cuyás, en los que se valora la posibilidad de realizar unos Juegos en la ciudad: ¿Sería capaz Barcelona de albergar unos Juegos Olímpicos?, ¿sería capaz, desde el punto de vista de infraestructuras, de plantear unas respuestas adecuadas a la celebración de unos Juegos de la Edad Moderna?, ¿se podría conseguir el presupuesto adecuado?, ¿seríamos capaces de hacerlo?.

Todas estas preguntas y muchas más, se plantean en un viejo volumen, que no tiene nada que ver con los modernos informes de candidatura que hoy se exigen para realizar unos Juegos Olímpicos.

Barcelona fue capaz y, de no haberse celebrado los Juegos Olímpicos, hubiéramos tenido que esperar otros cincuenta años para realizar la transformación que la ciudad sufrió, gracias a los mismos. Vencimos el escepticismo por parte de la opinión pública. Muchas personas no creían en la capacidad para hacerlo.

Hablaré de las claves del éxito de los Juegos, desde dos puntos de vista: uno, como filosofía general; otro, desde el punto de vista organizativo. Las claves del éxito se conocen después, tras analizar por qué han sido un éxito los Juegos Olímpicos. Pero lo idóneo es anticiparse, marcar las pautas previas para que eso sea así.

Lo primero, era querer que el sueño fuera posible; creer que se podían hacer unos magníficos Juegos Olímpicos de

Barcelona; creer que se podían conseguir y que iban a salir bien; que íbamos a tener las garantías de que la ciudadanía se iba a sentir satisfecha y que todo el país vibraría con los Juegos Olímpicos.

Esto es lo principal, creer que todo es posible. Si entre los propios organizadores no se cree, verdaderamente, se parte de una posición de salida muy débil. Debían establecerse unos objetivos territoriales y organizativos precisos: qué es lo que queríamos, saber qué hacer, dónde hacerlo. Estar convencidos al explicar el por qué hacíamos esto, era algo fundamental, de cara a ser comprendidos por los ciudadanos, un tema también importantísimo en la candidatura de Madrid: ¿qué hacer?, ¿dónde hacerlo?.

En los Juegos Olímpicos de Barcelona disponíamos de unas estrategias básicas para orientar el proceso. La económica consistía en que el Comité Organizador liquidara sin déficit. Teníamos tristes experiencias anteriores, como los Juegos Olímpicos de Montreal, en el año 1976, que fueron mis primeros Juegos y, desde luego, uno de los que mejores recuerdos conservo.

Tuvieron un déficit, por el que estuvo pagando la ciudad durante más de quince años. Pasados diez años, algunas de las instalaciones no estaban concluidas, se estaba terminando la estructura del Estadio Olímpico y, verdaderamente, los ciudadanos tuvieron que seguir pagando impuestos complementarios, debido a una falta de previsión, en cuanto a la posibilidad de ingresos y gastos por parte del Comité Organizador.

La segunda estrategia, la inversora, pasaba por no gastar

en cosas innecesarias. Era preciso gastar en cosas necesarias para los Juegos pero, sobre todo, que fueran necesarias para la ciudad. Cosas que permanecieran y que la ciudad se sintiera favorecida por el hecho de tener unos Juegos Olímpicos.

Otra clave fue una estrategia industrial, por medio de la cual, había que contar, sobre todo, con empresas españolas para el desarrollo de los Juegos Olímpicos. El noventa y cinco por ciento de las empresas contratadas en los Juegos Olímpicos de Barcelona eran españolas. Eso da una idea del empeño del Comité Organizador en favorecer a la industria nacional y a la territorial. Plantear una estrategia territorial, hacer partícipe del esfuerzo y beneficios a la mayor parte posible de territorios.

En los Juegos de Barcelona hubo diecisiete subse- des, dos de ellas fuera de Cataluña, como Zaragoza y Valencia, que fueron subse- des de Fútbol. Creo que el reparto territorial fue satisfactorio en general, aunque, por supuesto, siempre habría algún descontento. A todos les hubiese gustado ser sede olímpica, pero conseguir diecisiete subse- des fue un éxito y no sé si, ahora, lo permitiría el Comité Olímpico Internacional. En cualquier caso, en aquel momento, fue una de las claves de la participación ciudadana y del sentimiento de poder colaborar con los Juegos.

Entre las claves del éxito de Barcelona 92 destaca el consenso institucional. Es una de las premisas básicas que, además, es valorado muy positivamente por el Comité Olímpico Internacional. No sólo es indispensable, sino que es insustituible y, por tanto, exigible.



La ciudadanía que quiere los Juegos Olímpicos debe pedir a las instituciones, sean del partido que sean y sean del gobierno, tanto local, como autonómico o central, ese consenso que permita conseguir una buena nota en las valoraciones del Comité Olímpico Internacional. Un consenso que, después, tiene que plasmarse a lo largo de las diferentes actuaciones del Comité Organizador. Cuando se solicitan los Juegos, no basta con decir, «ahora vamos a estar todos juntos» y después, pelearse. Ha de mantenerse, desde el principio hasta el final de los Juegos Olímpicos, como ocurrió en Barcelona 92.

Otra clave es la elección de un liderazgo fuerte y carismático. No se puede dudar que Pascual Maragall, como el alcalde de Barcelona que solicitó los Juegos Olímpicos, era una persona con un liderazgo fuerte y carismático que perduró a lo largo de la organización de dichos Juegos. Gracias a él, se mantuvieron las estructuras de organización. Quisiera señalar que Pascual Maragall fue el primer alcalde – desconozco si después ha habido alguno más– que solicitó los Juegos Olímpicos y los inauguró. Desde la refundación de los Juegos Olímpicos, en el año 1896, hasta los Juegos Olímpicos de Barcelona, el alcalde que había solicitado los Juegos Olímpicos, no los había inaugurado. Fue el primer caso, lo cual, imagino que para él y para todos nosotros, supuso una enorme satisfacción.

Otro factor relevante es la elección de una buena dirección ejecutiva, que permita actuar con gran autoridad y que pueda aplicar, sin interferencias, unos criterios operativos, aparentemente simples. Estos criterios organizativos sim-

ples, creo que forman parte del éxito del Comité Organizador de Barcelona.

Clave del éxito fue la extrema pulcritud y transparencia en la gestión económica –después, hablaré del superávit de los Juegos Olímpicos de Barcelona– pero, precisamente, al

margen de las auditorías internas, nosotros teníamos otras dos auditorías externas permanentes, que velaban porque hubiese la máxima pulcritud, en cuanto a la gestión económica, en los diferentes estamentos y en las diferentes divisiones o direcciones generales.



«Inmensa paciencia y sangre fría de la organización», es una máxima importante a seguir. Es el buen trabajo el que crea buena imagen y no al revés. Con esta paciencia y sangre fría de la organización, tuvimos que pasar avatares y circunstancias complejas, incluso, que ponían los pelos de punta. Por ejemplo, días antes de los Juegos Olímpicos, cuando había que montar todos los aparatos de Gimnasia en el Palau Sant Jordi, tuvo lugar una huelga de transportes en Francia, que nos detuvo todos los camiones que transportaban los aparatos de competición. Hubo alguna idea, incluso de transportarlo en helicóptero desde Francia a Barcelona. Pero estando todo embalado y preparado dentro de los camiones, no era sencillo realizarla y fue desestimada. Creo que mantener la sangre fría, no ponerse nerviosos, saber que si las cosas estaban bien hechas, llegaríamos a un buen resultado, fue una de las claves del éxito de la organización pero, como he dicho antes, es el buen trabajo el que crea buena imagen y no al revés. Es una máxima importante para cualquier Comité Organizador.

Otra de las claves del éxito fue la complicidad social: el ciudadano debe ser cómplice activo y dar soporte a la Organización con su actitud participativa, exigente y paciente. Los ciudadanos de Barcelona lo pasaron muy mal durante cuatro años, toda la ciudad estaba levantada. Aparte de los cinturones, había unos problemas de tráfico enormes. Todo aquello se aceptó con enorme paciencia y tranquilidad, sabiendo que el resultado iba a ser al final el esperado por todos: conseguir unos grandes Juegos Olímpicos y una gran mejora para la ciudad. La confianza ganó al escepti-

cismo, ya que mucha gente pensaba que no íbamos a ser capaces; entre ellos, algunos medios de comunicación. Por ejemplo, al principio, cuando las Federaciones Internacionales venían a vernos – yo fui director de deportes-, tenían una cierta condescendencia con nosotros y decían: «estamos a vuestra disposición, si necesitáis cualquier cosa. Sabemos que no tenéis experiencia, estamos a vuestra disposición para echaros una mano en lo que queráis»... Y poco a poco, se fueron dando cuenta de que los planteamientos organizativos eran magníficos. Ese escepticismo se convirtió en una aprobación, en un ánimo y en una colaboración, pero con la satisfacción y la tranquilidad de que su deporte iba a salir bien. Recuerdo una anécdota muy ilustrativa. Dos señoras estaban paradas en una esquina de la calle y una le decía a la otra: «me voy a abrir la panadería, no vaya a ser que por mi culpa salgan mal los Juegos Olímpicos». Esto es una muestra de la implicación de la ciudad, de asumir el sentimiento de querer todos quedar bien y que cualquier persona, en el trabajo que le correspondiera hacer, era fundamental para el desarrollo de los Juegos Olímpicos. Estas estrategias y claves de las que he hablado hasta ahora, lo son desde el punto de vista de la filosofía general. Pero hay otros puntos de vista organizativos. Existía la filosofía institucional, que también emanaba del Comité Olímpico Internacional, conjuntamente con las instituciones -Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Cataluña, Administración del Estado y Comité Olímpico Español - que se mandaban mensajes continuamente.

¿Qué es lo que complica la organización? En primer lugar, la simultaneidad de acontecimientos. No es lo mismo hacer veintiocho Campeonatos del Mundo, separados unos de otros, que hacerlos todos a la vez, simultáneamente, con las implicaciones mediáticas, de V.I.P.S., de miembros de la familia olímpica, etc., coincidiendo todos a la vez en una ciudad. Por otra parte, está el rápido crecimiento de la Organización: en siete años tienes que pasar de la nada, a mil doscientas personas de *Staff*, con fecha 31 de diciembre de 1991, para alcanzar, en el momento de los Juegos Olímpicos, unas noventa mil personas trabajando en su organización, pasando después, en cuatro meses -de agosto a diciembre-, a quince personas. Estas variaciones bruscas, de incorporaciones y bajas, producen unas enormes distorsiones. Hay que estar preparado para asumir ese rápido crecimiento, para no tener que explicar demasiadas cosas a los que se incorporen, sino que tengan ya un conocimiento de la estructura y funcionamiento del Comité Organizador y que sepan qué tarea les corresponde hacer en el momento de su incorporación. Para ello, desde la Dirección de Deportes elaboramos unos exhaustivos manuales, que se les entregaban a cada uno de los que iban a incorporarse, en los días previos. Así, podrían subirse a un tren en marcha, sin frenar este tren. La Organización no podía parar, íbamos a toda velocidad. Simultaneidad de acontecimientos y crecimiento exponencial de la organización, son los dos factores que hacen compleja la organización de unos Juegos Olímpicos.

Otra de las claves del éxito fue el liderazgo dentro de la Organización. Fue José Miguel Abad, magnífico consejero delegado, el que, con su paraguas, protegía a la Organización de los seguros avatares políticos, para que todos nosotros pudiéramos trabajar, con la tranquilidad que nos permitía, centrarnos en los problemas de organización. En el transcurso de los años de organización, tuvimos elecciones autonómicas, municipales y generales y, durante esos siete años de vida de un Comité Organizador, éste debía estar protegido, sin que le afectaran demasiado los diferentes cambios políticos. José Miguel Abad lo hizo con maestría y nos guardó a todos de esas posibles incidencias. La verdad, es que funcionó como un magnífico consejero delegado y director de la Organización. Clave fue también la calidad de los recursos humanos y la buena selección de los mismos. Elegir a la persona adecuada para el trabajo que tiene que desarrollar y no al contrario, tener a una persona que no tienes más remedio que contratar y que no sabes en que puesto colocar. Las habilidades necesarias para los puestos directivos más importantes son más de capacidad de organización y menos técnicas, siendo al contrario, según se descende en el organigrama. Un consejero delegado o un director general no tienen por qué saber cuántas jabalinas hacen falta o a qué altura del suelo tiene que estar la barra de equilibrio. Eso corresponde a los técnicos que, a su vez, tienen que saber mucho menos de organización general. Como vemos, corresponde a una escala, no por ello menos importante, en cada uno de los puestos, que va del con-

sejero delegado, los directores generales y a los expertos. Estos últimos tienen que saber poco de organización general, pero sí mucho de su materia. Este criterio era fundamental, a la hora de elegir el personal. Puedo decir que, de las cinco mil quinientas personas que dependían de mí, como director general de deportes, en el momento de los Juegos, ninguna fue elegida de forma arbitraria, pensando: «bueno, tengo a esta persona, ¿dónde la coloco?». Ese es el mayor fallo que puede haber en una organización y, por supuesto, en la organización de unos Juegos Olímpicos. Si se hace al revés, el director que ha adjudicado a esa persona un puesto, sin tener las capacidades suficientes, al final, acaba haciendo su trabajo más el de la persona incapaz que ha contratado. Esto, en los Juegos Olímpicos de Barcelona se llevó a rajatabla y puedo decir, con orgullo y satisfacción, que nunca se me impuso que contratara a nadie de las cinco mil quinientas personas que dependían de mí, en el momento de los Juegos. Otra de las claves fue el plan director. En los Juegos Olímpicos de Los Ángeles, fue un grupo de hombres «sesudos» -vamos a llamarles así-, los que se encerraron en un hotel para hacer un plan director. Cuando ese plan vio la luz, no se pudo aplicar. Volvieron a hacer otro, que tampoco se pudo utilizar y, al final, los Juegos se hicieron sin plan director. En los Juegos Olímpicos de Barcelona, a la vista de las experiencias anteriores, llegamos a la conclusión de que el plan director lo tenían que idear aquellos que lo iban a eje-

cutar. Cuando me incorporé al Comité, recuerdo que Miquel Botella, director de planificación y control, nos encargó a cada uno de los responsables que hiciéramos los respectivos programas, proyectos e hitos. Este conjunto, realizado por las diferentes divisiones y previamente ordenado, constituyó un plan director que se revisaba cada seis meses. Un plan director no puede ser rígido y debe ajustarse a las circunstancias de cada momento. Eso daba una credibilidad al plan director y lo hacía fácilmente aplicable. Los mismos que lo habíamos confeccionado, aplicábamos el plan director, por lo cual, creíamos en él y no nos planteaba dudas su aplicación. Para el seguimiento de este plan, contábamos con un director de planificación y control, Miquel Botella, aunque en las distintas áreas, teníamos nuestro propio director de planificación, al que llamábamos «la gota malaya», que era la persona que todos los días pasaba por todos los despachos, para comprobar si los proyectos adjudicados a cada uno iban en tiempo y forma adecuada.

Por ejemplo, el director de transportes no podía hacer el proyecto de transportes si un proyecto de deportes no se le había entregado previamente. Imaginaos si dentro de los veintiocho deportes que teníamos en los Juegos de Barcelona, el responsable de Balonmano, por ejemplo, se hubiera retrasado en su proyecto. El responsable de transportes, que estaba en otro departamento, empezaría a decir: «dadme los proyectos de cada uno de los deportes porque sino, yo no os puedo hacer el plan de transportes para cada uno de los deportes. Se me atrasan todos porque

no conozco las necesidades, los autobuses que hay que contratar, los conductores, etc».

Por eso, el director de planificación y control, de nuestra Dirección General de Deportes, era el que iba pidiendo los proyectos correspondientes a todos aquellos responsables. Esto fue una de las claves para que ningún proyecto se atrasara y todos fueran avanzando. No servía de nada que uno o diez proyectos estuvieran terminados muy pronto, si los demás se quedaban atrasados. Todos tenían que ir avanzando a la vez para que, en tiempo y forma, esos proyectos se le dieran a la persona responsable de hacer su proyecto -de alimentación, de transportes, de alojamiento, de seguridad...-; que formaban parte de la organización.

Clave fue también la simplicidad de la organización. Siempre he incidido en intentar hacer las cosas fáciles, porque la vida ya te las complicará. Siempre se complican las cosas, por eso intentad hacer todo lo mas fácil que podáis: proyectos con los pies en el suelo, que sean realizables. Ante un acontecimiento de esta envergadura, todo el mundo quiere hacer el proyecto de su vida y, muchas veces, lo mejor es enemigo de lo bueno, porque complica, en carece y, además, atrasa.

Hay que intentar que los proyectos sean sencillos y que el organigrama que los desarrolla también sea sencillo. En el organigrama final de los Juegos Olímpicos de Barcelona había tres directores generales: el director general de recursos, el director general de operaciones y el director general de deportes. Durante los dos primeros años, había

un director general y un director general adjunto pero, en el momento de los Juegos, con la máxima complejidad de la organización, estábamos tres directores generales. En Atenas, seis años antes de los Juegos, ya tenían ocho directores generales. Esto da una idea de la complejidad de una organización.

Dentro del área de personal, otro aspecto fundamental era el establecimiento de una cláusula en el contrato, por medio de la cual se establecía que, al finalizar el trabajo para el que una persona había sido contratada, pudiera asumir otras funciones que, en la mayoría de los casos, eran muy diferentes. Esto no sucedía en la preparación de los Juegos de Atenas, porque la ley impedía este cambio, lo cual hace aún más rígida la organización.

Aunque yo fuera director general de deportes, el contrato establecía una cláusula para que, en caso de que la organización lo necesitara, se me podría asignar un trabajo diferente. Eso lo firmábamos todas las personas que nos incorporábamos al Comité Organizador. Si tú ya has hecho todos los programas informáticos de gestión de resultados, no tiene sentido que sigas como director de ese programa. Asume otro puesto útil para la Organización, que te permita hacer una evolución flexible, dinámica y ajustada al momento por el que la organización transcurría.

Otra clave del éxito fueron las opciones tecnológicas. Ahora nos reiríamos, pero en su día fueron clave. Durante la época de candidatura, se elaboró el «B.I.T. 92», que incluía todas las aportaciones tecnológicas que deberían tener los Juegos de Barcelona. Por ejemplo, el Proyecto Al-

catel, un proyecto de información con dos mil terminales de ordenadores portátiles para personas clave en todo el mundo, con el fin de obtener información, en tiempo real, que se cargaba en las oficinas del Comité Organizador y que se distribuía durante la época de la evolución de la organización y durante los propios Juegos. Se cargaba y se distribuía por nodos, situados estratégicamente en todo el mundo, a miembros del Comité Olímpico Internacional, Federaciones Internacionales, medios de comunicación y personas relacionadas con el proyecto. Esto ahora, con Internet, no tendría ningún sentido, pero entonces no existía Internet.

Los ordenadores que teníamos eran unos Apple pequeños, con una pantalla mínima, que básicamente servían para tratamiento de textos. Por tanto, las condiciones en las que se hicieron los Juegos de Barcelona, no tienen nada que ver con las opciones que tenemos en este momento. En cuanto a comunicaciones –la Torre de Collserolla, la Torre de Comunicaciones de Montjuic de Telefónica- se construyeron para los Juegos; una serie de soportes tecnológicos que, todavía hoy, siguen utilizándose.

Otra de las claves de la buena organización fue llevar a cabo el proceso de descentralización de la fase operativa sin problemas. Durante la organización de los Juegos ocupábamos un edificio pero, en el momento de la celebración de los mismos, donde había que trabajar, era en las unidades territoriales, tanto de competición, como de soporte.

Los Juegos no se celebran en unas oficinas, se celebran en cuarenta instalaciones de competición, setenta de entre-



namiento y al menos trece de soporte, como podían ser el aeropuerto, el hospital, el centro meteorológico, el centro ecuménico, etc., que estaban fuera de las instalaciones deportivas.

Llegó un momento peligroso, quizás el mas difícil de la organización, en el que las personas que se han formado en cada uno de los departamentos, tienen que trasladarse a las unidades correspondientes donde tienen que operar. Para eso, tienes que tener una enorme confianza en que cada una de las personas ha aprendido lo que tiene que hacer en sus puestos finales. Esto, no sólo en deportes, sino en cualquiera de las áreas de trabajo del Comité Organizador: seguridad mandaba a sus responsables de seguridad, alimentación a sus responsables de alimentación, etc. Es como hacer un coche: uno había hecho las ruedas, otro el motor, otro los asientos...Y ahora había que ensamblar todas las piezas.

Ese momento, en el que cada uno de los responsables ocupaba el sitio que le correspondía, en cada una de las instalaciones, debiendo ser capaz de ensamblar todas las piezas sin traumas, fue uno de los momentos clave. Creo que esto se hizo con verdadera maestría y que, tanto las personas de la organización, como los altos directivos de empresa que, voluntariamente se prestaron a colaborar con la organización, fueron claves en la buena organización.

Por otra parte, hicimos diecinueve pruebas test para comprobar las instalaciones con una organización de máximo nivel que fuera exigente y que tuviéramos, con esta orga-

nización, prácticamente el mismo compromiso que con los Juegos Olímpicos. A la hora de solicitar la organización de unas pruebas a los organismos internacionales, éstas, necesariamente, tendrían que ser de un nivel que pusiera en tensión a la organización, que tuvieran una complejidad suficiente como para que pudiéramos hacer un verdadero esfuerzo. Verdaderamente, después de estas competiciones, nos dimos cuenta de los errores y aciertos en la organización y tomamos buena nota para corregir cualquier defecto encontrado.

La complicidad de los medios de comunicación fue otra de las claves. Hubo algún medio de comunicación en el que encontrábamos todos los días críticas: «vamos retrasados», «esto va a ser un desastre»...Hasta que llega un momento en el que, ante la proximidad de los Juegos, los medios de comunicación tienen que ser cómplices del éxito. Muchas veces, también determinados miembros del Comité Olímpico Internacional -que también fueron críticos durante el periodo de organización-, tienen que cambiar su estrategia y apoyar al acontecimiento, ya que a todos nos interesa que sea un éxito. En cualquier caso, se celebren como se celebren unos Juegos, el éxito o el fracaso de los mismos, será lo que los medios de comunicación digan que ha sido.

Por lo tanto, esa complicidad con los medios de comunicación, complicidad lógica, no significa comprar a los medios de comunicación, sino darles la información, para que ellos tengan la seguridad de que lo que se está haciendo, se está haciendo bien y que conozcan todos los re-



sortes de la organización. Nosotros teníamos reuniones periódicas con los medios de comunicación -desayunos, charlas...-. Hicimos un encuentro de cada deporte, para explicarles cómo iba el desarrollo de la organización en cada uno de ellos.

Esta complicidad con los medios se convirtió, al final, en un potentísimo aliado de la Organización, porque eleva el tono, la ilusión y el optimismo de aquellos que estábamos trabajando en un proyecto complejo, de mucha tensión y si, durante el proceso recibes críticas negativas permanentes, no ayuda a mantener el ánimo del personal trabajador.

Esta complicidad de la ciudadanía, de los medios de comunicación, del Comité Olímpico Internacional y de las Fe-

deraciones Internacionales, hizo que la organización fuera un éxito y eso, hay que cuidarlo y mimarlo. ¿Cómo?, dando la información veraz y oportuna. Fue también primordial la calidad de la ceremonia de inauguración: es la puerta que abre unos Juegos, una ciudad y un país. Creo que la ceremonia de inauguración de los Juegos Olímpicos de Barcelona, marcó un antes y un después de los mismos. Las ceremonias de inauguración habían sido de mucho espectáculo de masas, muy gimnásticos. La modernidad de la ceremonia de inauguración de los Juegos Olímpicos de Barcelona marcó un antes y un después y fue la puerta de entrada a una predisposición de la ciudadanía y del mundo entero, de que esto iba a salir bien. Los Juegos iban a salir



bien, porque la ceremonia de inauguración había sido magnífica, como así reconocieron, tanto en todos los medios de comunicación, como en todos los ámbitos e instituciones. Otro de los éxitos fue el programa de voluntarios. Implicar a la organización en un programa de voluntarios, realizado por toda España, de los cuales, Madrid y Asturias, después de Cataluña, fueron las dos comunidades que más volun-

tarios aportaron, con más de tres mil cada una de ellas. Esta respuesta del programa de voluntarios a la organización de los Juegos Olímpicos fue uno de los éxitos y, todo el programa de formación y de entrenamiento, fue otro de los éxitos, también de la Organización y por lo tanto, del buen resultado del equipo.

Juan Antonio Samaranch, a lo largo de muchos años, ha-

bía dicho que la organización podía ser fantástica pero que, si el equipo español no obtenía unos buenos resultados, se iba a crear una sensación de frustración entre los ciudadanos españoles. Hacia el exterior, podría haber parecido magnífica pero, en casa, nos íbamos a quedar con un regusto amargo. Por ello, el esfuerzo público y privado en la preparación de nuestros deportistas, permitió dar un salto cualitativo en el deporte español, que pasó de sacar dos, tres o cuatro medallas en Juegos anteriores, a sacar veintidós medallas en los Juegos de Barcelona, de las cuales, trece fueron de Oro. Eso constituyó un éxito arrollador. Cada día nos encontrábamos con un éxito plasmado en los medios de comunicación y una primera página donde un español había obtenido una medalla.

Este buen resultado, gracias al Consejo Superior de Deportes, al Comité Olímpico Español, a Televisión Española y a las empresas patrocinadoras que constituyeron el Plan A.D.O., fue fundamental a la hora de obtener estos magníficos resultados. Esto nos llevó a la portada de La Van-

guardia, del día 10 de agosto, al día siguiente de la clausura de los Juegos Olímpicos, en la que se leía «matrícula de honor» con unos caracteres tipográficos extraordinarios. A todos nos llenó de un orgullo y de una satisfacción, que creo que es difícilmente superable en cualquier actividad que hayamos podido realizar. Es lo que le deseo a Madrid 16, que todos los periódicos titulen «Madrid 16, matrícula de honor». Estoy convencido de las posibilidades de Madrid 16, del magnífico trabajo que se está realizando. Tiene un alcalde líder, Alberto Ruiz Gallardón, como lo fue Pascual Maragall en su día y tiene, en este momento, una magnífica consejera delegada y un magnífico director general. Creo que, tanto Mercedes Coghén como Miguel de la Villa y todo el equipo que está con ellos, pueden darnos la satisfacción de hacer, como dice el Secretario de Estado, Jaime Lissavetzky, una «segunda transición del deporte español», consiguiendo unos magníficos Juegos Olímpicos en Madrid.





## PROYECTO LONDRES 2012

Ralph Ord

- *Jefe de Gestión Local de Londres 2012.*
- *Manager del Departamento de Operaciones de los Juegos Asiáticos de Doha, en 2006.*
- *Gerente de Proyectos especiales y de ceremonias de apertura y clausura, de los Juegos Olímpicos de Atenas, en 2004.*
- *Gerente de Planificación de las Operaciones de Integración de la Copa del Mundo de Rugby, en 2003.*
- *Director de Operaciones de Seguridad en los Juegos de la Commonwealth, celebrados en Manchester 2002.*
- *Manager de la Copa Mundial de la F.I.F.A., en Japón/Corea 2002.*
- *Gerente de Proyectos Especiales y de ceremonias de apertura y clausura, de los Juegos Olímpicos de Invierno, celebrados en Salt Lake City, en 2002.*
- *Manager de Sedes y Operaciones de los Juegos de Buena Voluntad, celebrados en Brisbane, en 2001.*
- *Gerente de Operaciones, Darling Harbour sedes y miembro del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (S.O.C.O.G.), de Sydney.*
- *Gerente de Enlace en el área de Atletismo de los Juegos de la Commonwealth, celebrados en Kuala Lumpur, en 1998.*





Me gustaría hablarles sobre los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y sobre lo que Londres está haciendo actualmente, su evolución como C.O.J.O. durante los próximos cuatro años y sobre cómo organizará unos muy exitosos Juegos Olímpicos. Lo que voy a intentar es dividir esta andadura en cuatro fases.

Es un proyecto muy complicado y grande. Intentaré empezar con una analogía de la dimensión de los Juegos y, posteriormente, les explicaré cómo debe evolucionar un Comité Organizador como Londres o como Madrid, en el caso de que tengan éxito, con el fin de responder a las necesidades de organizar unos Juegos. Les mostraré el modelo que utilizamos en Sydney, así como unos cuantos otros y, luego, lo que estamos haciendo en Londres y lo que haremos dentro del Plan Operativo de los Juegos, alejándonos del enfoque comercial en el que nos centramos ahora.

En el caso de que tengan éxito en 2016 y obtengan el derecho de organizar los Juegos en su ciudad, ésta se verá invadida por los Juegos Olímpicos y Paralímpicos y por toda la infraestructura y los sistemas necesarios que forman parte de los requisitos de organización. Es así de importante. España en su totalidad abrazará a los Juegos Olímpicos, ya que los Juegos no se celebrarán en una sola ciudad. Ustedes cuentan con instalaciones fuera de Madrid, tienen su propio puerto de navegación en Valencia, así como nosotros lo tenemos en la costa Sur de Inglaterra, a tres horas de Londres. Una ciudad sola no puede organizar unos Juegos Olímpicos. Tiene que implicarse todo el

país, pero el proyecto es enorme y el impacto será verdaderamente apasionante. Si tienen éxito con su apuesta, como individuos, únicamente tendrán que implicarse en la organización de los Juegos. Es auténticamente un proyecto excitante.

Aquellos de nosotros que hemos participado anteriormente en esto, seguimos aprendiendo. Aquellos de ustedes que participarán por primera vez, subestiman la envergadura del proyecto. Salvo que se impliquen, formen parte de ello y lo vivan, no sabrán lo que cuesta organizar con éxito un proyecto tan gigantesco.

En términos de cantidad de atletas y de número de deportes Olímpicos y Paralímpicos, es equivalente a organizar cuarenta y seis competiciones más grandes que los mundiales, durante un período de cuatro semanas. Es, verdaderamente, un proyecto colosal.

En nuestro Parque Olímpico en Londres, actualmente, no hay absolutamente nada. Durante los últimos cuatro años, hemos estado reclamando el terreno al Este de Londres. Contaba con pilones y cables de electricidad. Tenía almacenes abandonados y en desuso y pequeñas tiendas que habían sido demolidas o reubicadas, positiva y beneficiosamente, en otras zonas de Londres. Actualmente, el terreno está vacío, aparte de la maquinaria destinada a los movimientos de tierra que preparan el lugar. Hemos comenzado con algunos trabajos preliminares del Estadio Olímpico, en lo que respecta a su construcción. De frente, se encuentra el campo de Baloncesto y el campo de Balonmano, y el Centro Internacional de Difusión y el Centro

de Medios de Comunicación. Cruzando a la izquierda, tenemos las instalaciones para Hockey y las instalaciones paralímpicas de Fútbol y de Tenis. Hacia el otro lado, nos encontramos con el velódromo, un poco más allá el B.M.X. y un grupo de edificios, que será nuestra Ciudad de los Atletas, de modo que, si los atletas quieren, todos aquellos que compitan en el Parque Olímpico de los Juegos de Londres, podrán ir andando a su lugar de competición. A la izquierda de la Ciudad se encuentra un centro comercial y un complejo comercial, cuya construcción también ha comenzado y que estará abierto durante los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Más allá, la nueva conexión ferroviaria internacional podrá transportar a ciento veinte mil personas, cada hora, al Parque Olímpico, durante los Juegos. Es una operación amplia, pero estoy seguro de que ustedes son conscientes de que el Parque Olímpico es, tradicionalmente, el centro de los Juegos Olímpicos. No será independiente de Londres y, por supuesto, las ceremonias de inauguración y clausura se realizarán aquí. Al fondo, puede verse un conjunto de rascacielos, Canary Wharf, donde se encuentra nuestra oficina. Actualmente, tenemos los pisos veintiuno, veintidós y veintitrés, de modo que, podemos ver el Parque y podemos estar ahí en ocho minutos, utilizando el sistema subterráneo. La conexión internacional desde la estación también puede llevar a los pasajeros, desde y hacia el Centro de Londres, en ocho minutos, sin paradas. La construcción del Parque Olímpico es el edificio y el proyecto de construcción más grande de Europa, en estos momentos, pero para Londres, sólo re-

presenta el veinte por ciento de nuestras instalaciones de competición y el cuatro por ciento de nuestras instalaciones, para otros fines no competitivos.

Lo que espero transmitirles es que el tamaño y la naturaleza del Parque Olímpico representarán para Madrid lo mismo que representaron para Atenas y para Sydney y lo mismo que representa ahora para Pekín, es decir, el centro de sus Juegos. Pero no pueden dejar de centrarse en lo que se encuentra fuera del Parque, ya que habrá que tener en cuenta muchas cosas.

Una de las principales cualidades de nuestra apuesta fue que queríamos mostrar instalaciones icónicas y lugares icónicos de Londres y eso es, exactamente, lo que hemos hecho con nuestras instalaciones que, en estos momentos, están divididas en categorías basadas en su emplazamiento. Tenemos la Zona del Río, el Centro de Londres, las afueras de Londres y el Parque Olímpico. Hemos unido retos, eligiendo emplazamientos icónicos, por ejemplo, el Parque Greenwich que, actualmente, es propiedad de la Familia Real, de la Reina, pero que es también un lugar Patrimonio de la Humanidad, de modo que, tendremos que trabajar con el Patrimonio de la Nación y con el Patrimonio Británico. Existe un grupo muy activo de residentes que, con toda la razón, quieren asegurarse de que el parque recupere su estado normal. Aunque todos nosotros queremos mostrar nuestras ciudades, con un producto internacional como los Juegos Olímpicos, existen otras consideraciones que debemos tener en cuenta. La estructura organizativa de un C.O.J.O. tiene que reflejar, continua-

mente, ese aspecto particular del trabajo y esa coordinación especial necesaria.

Debo decir también que aquellas instalaciones en la zona Centro de Londres se encuentran a quince minutos de la Villa Olímpica. Sé que España no es un país aficionado al Críquet, pero Lord's Cricket Ground es, posiblemente, el mejor campo de Críquet del mundo. Tenemos dos Parques Reales en Hyde Park, Regent's Park y Horse Guards Parade, que se encuentran muy cerca de las Cámaras del Parlamento en Londres. Instalaremos quince mil asientos temporales en Horse Guards Parade y las gradas para los espectadores se situarán a seis metros del muro del jardín de la residencia del Ministro Británico. Tenemos que afrontar importantes retos, de seguridad y operativos, con respecto a este tema. Al otro lado de la instalación tenemos el Tesoro Británico, el Ministerio de Defensa y el Consejo de Ministros. Todas las actividades del Gobierno se desarrollarán normalmente durante los Juegos Olímpicos y durante la organización del Voley Playa. Los que han vivido unas Olimpiadas de Voley Playa, entenderán que en el Consejo de Ministros no van a ser capaces ni de escucharse a sí mismos, porque la actividad y el ruido es frenético. Una vez más, a las afueras de Londres, habrá edificios icónicos y contamos con instalaciones en Wembley, para el Fútbol y Wimbledon, para el Tenis. Entonces, al igual que en su plan, nuestra sede de Vela se encontrará a tres horas de Londres, en tren y construiremos una pequeña Ciudad de Atletas en la costa, para poder responder a las necesidades de alojamiento. El resto de nuestras sedes de Fútbol incluyen Man-

chester United, Old Trafford y Newcastle United, en St. James' Park. Hemos intentado elegir sedes que, no sólo sean icónicas y sinónimos de Fútbol, sino también, que se adecúen al número de espectadores que esperamos atraer a los Juegos.

Por encima de los requisitos de las instalaciones de competición, se deben también tener en cuenta las instalaciones no destinadas a las competiciones. Necesitamos un Centro Internacional de Difusión y la imagen superior es de hecho el I.B.C. (por sus siglas en inglés), de Atenas. Para nosotros, el encargado de dar la señal de televisión de los Juegos Olímpicos será también Manuel Romero. Es de Madrid y tiene verdadera experiencia en la difusión de Juegos Olímpicos. Crear el I.B.C., de acuerdo exactamente con las normas, es un proyecto muy exigente, pero absolutamente necesario, si se quieren celebrar con éxito unos Juegos Olímpicos. Existen otras instalaciones que pueden considerarse elementales, como por ejemplo, el hotel para el C.O.I. y otros muchos hoteles necesarios para alojar a los medios. Hay que distribuir informes, acreditaciones; hay que formalizar acuerdos con los aeropuertos, de forma que el proyecto se extiende tanto, que va más allá de tus instalaciones deportivas y se hace tan grande que queda, prácticamente, fuera de control. Yo sugeriría que gestionaran el proyecto en lugar de intentar controlarlo. Implementen procedimientos de gestión porque, intentar controlarlo, es un reto demasiado grande.

Por ello, ¿qué tiene que intentar hacer un Comité Organizador, con el fin de avanzar, desde ganar la candidatura,

hasta organizar los Juegos? La escena aquí es bien distinta. Alguien guía a un atleta ciega y ella se deja guiar y ayudar por alguien que ve o que tiene una visión. Un Comité Organizativo debe tener líderes y personas que quieren formar parte de este viaje hacia la celebración de los Juegos. Las personas que no han formado parte de ello, antes preguntarán cosas básicas, se asegurarán de que desafiamos nuestras propias creencias y de que estamos haciéndolo de la mejor forma, no sólo de la forma que se ha hecho anteriormente. Desde luego, deberá haber una serie de personas con experiencia, que lo hayan hecho previamente. El reto está en conseguir un equilibrio totalmente perfecto.

Comprender lo que hace falta para evolucionar, desde la visión del concepto, hasta la materialización, es lo que tiene que reflejar la estructura organizadora y no hace falta conseguirlo en una semana. Tómense su tiempo, empiecen poco a poco y organicen sus estructuras y su personal, de acuerdo con las cosas que hay que hacer en cada momento. Es un evento maratónico. No van a correr 100 metros en 9,8 segundos. Es una maratón, un recorrido muy, muy largo.

A continuación, repasaré los elementos que tenemos en marcha actualmente, en Londres 2012. Cinco fases, a partir de la candidatura. La candidatura es una visión. El Comité de Candidatura, probablemente, no organizará los Juegos, ya que su función es totalmente distinta. La candidatura consiste en vender el concepto al C.O.I. y a sus miembros. Para ello, se necesita gente con un talento muy

especial. Hemos tenido suerte de ganar la candidatura e intentaremos conseguir y estar a la altura de los compromisos que presentamos en ella. No obstante, desde que conseguimos la candidatura, hemos cambiado tres de nuestras instalaciones. La razón de estos cambios es que no se puede llevar a cabo todo el trabajo, con el detalle que se necesita, para obtener la candidatura, además, del plan operativo detallado que lo apuntalará. En Sydney, también cambiamos tres. Yo, personalmente, participé en la decisión de cambiar una instalación quince meses antes de los Juegos. Fue bastante arriesgado, pero tenía que hacerse. Espero, sinceramente, que no tengamos que hacer eso en Londres.

Por parte del equipo que elabora la candidatura, se necesita continuidad y, en el mejor de los casos, algunos de sus miembros pasarán a formar parte del C.O.J.O. para organizar los Juegos.

Después de la fase de candidatura, pasamos a lo que en Londres hemos llamado el «Planteamiento de Base». Esta es la fase en la que nos encontramos ahora. Consiste en saber en dónde estás ahora, en dónde tienes que estar y crear una hoja de ruta de cómo vas a llegar ahí. Esa hoja de ruta reflejará los hitos, reflejará resultados concretos, habrá ciertas obligaciones para con el C.O.I. y para con el Comité Paralímpico Internacional (C.P.I.), a las que habrá que hacer frente, a lo largo del camino; pero todas ellas aparecerán reflejadas en la hoja de ruta. Esto es, exactamente, lo que estamos haciendo ahora, en Londres. Nuestra hoja de ruta está hecha, creemos que es sólida, pero se-



guimos en una fase embrionaria, en lo que respecta al Comité, a nuestra organización y a los recursos.

La planificación operativa y de las instalaciones comienza, en el caso de Londres, el 1 de marzo del próximo año. Suena muy preciso, pero es que es un asunto preciso. Comenzaremos esta planificación de instalaciones, con un proyecto llamado el «Ejercicio del Modelo de las Instalaciones» y, luego, continuaremos con nuestro proceso de

planificación de las mismas. Este plan de instalaciones supondrá casi el noventa por ciento de la organización, durante los próximos dos años y medio, al igual que supondría en cualquier Comité Organizador ya que, en última instancia, los Juegos se organizarán en las instalaciones. Existen otros elementos, pero los Juegos se organizan en las instalaciones.

Hay que hacer también referencia a las tres mil ocho-

cientas horas de televisión, en directo, de los Juegos Olímpicos de las cuales, aproximadamente, tres mil setecientas sesenta serían de retransmisión en los terrenos de Juego. Las otras cuarenta horas consisten en entrevistas, imágenes de la ciudad y ceremonias de inauguración y clausura, que supongo, pueden también considerarse del terreno de juego. El enfoque tiene que estar en las instalaciones.

Si avanzamos desde la planificación operativa, entramos en la fase de organización, aunque esta primera nunca deja de estar presente. Tienen que probar sus planes, no sólo en las instalaciones, mediante ensayos de eventos, sino que hay que probar las comunicaciones y las tecnologías a nivel interno. Los ensayos no sólo se refieren a los ensayos de los eventos, sino que se trata tanto de probar la capacidad de organización, como de organizar los eventos de prueba en los terrenos de juego.

Consideren su planificación de la escena y su planificación de emergencias. Siempre habrá cosas que salgan mal y es necesario tener un plan de emergencia para responder a ellas. Empleen situaciones reales para poner a prueba sus planes.

Déjenme que les cuente una historia que me resulta bastante graciosa, sobre Doha y la organización de los Juegos Asiáticos hace unos años. Doha es la ciudad más calurosa en la que he estado en mi vida. Durante dos años y medio no vimos la lluvia. En nuestro plan de emergencia, una de las situaciones que yo quería poner a prueba era lo que pasaría si lloviera a cántaros y se inundaran las instalaciones.

¿Qué haríamos? No sé si habrán estado allí, pero no hay sumideros en las calles, de hecho, no hay sumideros en ningún sitio, de modo que, si llueve, la lluvia se queda en donde ha caído.

Durante los Juegos Asiáticos de Doha, en diciembre de 2006, llovió más que todo lo que había llovido durante los cuarenta y tres años anteriores ¡No pueden imaginarse cuánto llovió! Uno de los supuestos que tuvimos en cuenta fue que nuestro Centro Internacional de Medios se encontraba en un edificio completamente provisional y todo el cableado y las instalaciones eléctricas iban a ir sobre el asfalto. Rechazamos esta opción porque si llovía, el agua no se evacuaría y esto nos supondría un coste enorme, tanto financiero, como de reputación, en el caso de que fallara la corriente. Nos costó mucho dinero hacer lo que propusimos, pero si no lo hubiéramos hecho, nuestro Centro Internacional de Medios no habría estado operativo durante las dos semanas que duraban los Juegos, por culpa de la lluvia. Fuera de las instalaciones, el agua cubría más de diez centímetros. Lo que hicimos, de hecho, fue elevar el suelo unos quince centímetros, así que tuvimos suerte, pero hizo falta que pusiéramos unas pasarelas provisionales en los accesos, para que los medios pudieran entrar en las instalaciones. Si no hubiéramos pensado en algo tan absurdo como esto, no hubiera funcionado nada. Y sí, tuvimos suerte, pero esto sólo demuestra la importancia que tiene poner a prueba los sistemas y considerar supuestos porque, desgraciadamente, hay cosas que inesperadamente pueden salir mal.



Al finalizar el evento hay que volver a la normalidad. Hay que devolver las instalaciones a sus propietarios y nosotros, el C.O.J.O. de Londres, trabajaremos en ello. Hay que planearlo meticulosamente porque, tradicionalmente, el Comité Organizativo contará con aproximadamente dos mil quinientos empleados y más de cincuenta mil voluntarios. Una semana después de los Juegos, aproximadamente, el noventa por ciento de esa mano de obra habrá desaparecido. Habrán finalizado los contratos y la Organización no tendrá responsabilidad alguna sobre ellos. Solamente, habrá un grupo de personas que desharán el proyecto y devolverán las instalaciones a sus propietarios, en el mismo estado en el que se encontraban antes de los Juegos. Una vez que la Ciudad de los Juegos Paralímpicos se cierre, los esfuerzos se centrarán en devolver estas instalaciones a su estado inicial.

A casi cuatro años y medio de la celebración de los Juegos, contamos con cuatro departamentos: financiero, de recursos humanos, jurídico y tecnológico. Se pueden encontrar en cualquier empresa del mundo, porque respaldarán su trabajo. Se necesita un departamento financiero para mantener el flujo de caja, es necesario ingresar dinero, pagar facturas y hay que asegurarse de que la gente está pagando tus facturas. Contamos con un departamento financiero y uno de recursos humanos, uno jurídico, para respaldar nuestra actividad y para cumplir con la legislación y contamos, además, con un departamento tecnológico. El departamento tecnológico, al que se hace referencia, nos mantiene en marcha, en lo que respecta a

nuestra actividad diaria, como Comité Organizador. Este departamento no es el equipo tecnológico que estará implicado en nuestra planificación de instalaciones. Aquí es en donde pasamos al modo olímpico actual. Contamos con un departamento comercial, probablemente, el departamento más importante dentro de la organización, en estos momentos, porque se encargan de recaudar dinero mediante patrocinadores para que podamos organizar los Juegos.

El C.O.J.O. de Londres, como entidad, está constituida con fondos privados. Nuestro presupuesto es de dos mil millones de libras y este dinero lo obtendremos únicamente del sector privado, mediante la venta de entradas, con merchandising y con dinero de los patrocinadores. Hemos fijado el duro objetivo para nuestro equipo comercial de recaudar seiscientos cincuenta millones de libras de los patrocinadores y, a cuatro años y medio de los Juegos, estamos a mitad de camino de conseguirlo y tenemos un par de acuerdos importantes en proyecto, que esperamos poder anunciar en unos dos o tres meses. Los beneficios que nos ha supuesto empezar pronto son evidentes para todos, ya que el equipo comercial es relativamente pequeño, pero está consiguiendo grandes resultados en estos momentos.

Contamos con un departamento de comunicación y de asuntos públicos. Lo llamamos «la cara pública de los Juegos». Se encarga de gestionar los medios. Con toda la razón, los medios están haciendo muchas preguntas. Los temas relacionados con el presupuesto están siempre en

primera plana y tenemos que estar preparados para contestar esas preguntas, es nuestra responsabilidad. Al mismo tiempo, ellos gestionan nuestras relaciones con el Gobierno. Es muy importante que su Comité Organizador tenga una sola voz, de modo que se canalice toda la información de prensa y de medios, a través de este departamento. De esta manera, siempre se transmitirá el mensaje correcto. Puede que no siempre sean buenas noticias pero, nosotros, el C.O.J.O. de Londres, queremos ser transparentes, abiertos y honestos con los medios.

Otro de los departamentos en activo, actualmente, corresponde a otro compromiso de nuestra candidatura, la educación. Nos hemos comprometido a involucrar a los jóvenes del Reino Unido en las Olimpiadas y las Paraolimpiadas y queremos intentar educarles e introducirles en el mundo del deporte. Tenemos la intención de hacer llegar los Juegos a la totalidad del Reino Unido. Por ello, contamos con un equipo educativo que está intentando implicar a todo el país. La Olimpiada Cultural comenzará tan pronto como recibamos del Ayuntamiento de Pekín la bandera y nuestro equipo de ceremonias se encuentra, en estos momentos, en Pekín, ya que se celebra un acto tradicional de entrega de la misma, de ocho minutos de duración. Mientras estamos aquí, estamos organizando los aspectos logísticos de esa ceremonia en Pekín.

Al igual que las empresas que cotizan en Bolsa, contamos con un departamento de gestión de estrategia y programación. En esencia, lo que hace es medir y coordinar nuestro avance, comparándolo con la hoja de ruta. Super-

visa el avance, se asegura de que cumplimos los plazos y de que estamos consiguiendo los hitos, manteniendo e informando del progreso, en base a nuestro programa. El otro aspecto del que se ocupa este departamento es de nuestras obligaciones para con el C.O.I. Nos reunimos con ellos cada tres meses, en las sesiones de coordinación de la comisión y este grupo coordina toda la información acerca de nuestros Juegos para la preparación de las reuniones C.O.-C.O.M.

Mi equipo se ha dividido las instalaciones y la infraestructura, en tres secciones, en Londres. No lo había visto antes, pero esto demuestra que hay que ser flexible y adaptar tu estructura y tu C.O.J.O. al entorno. En Londres tenemos tres focos, siendo uno de ellos Overlay, la infraestructura adicional en términos de cableado, construcciones provisionales y todo lo que todavía no se encuentra en las instalaciones. Si nos referimos a instalaciones provisionales, Overlay construye todo.

Tenemos una sección de desarrollo de instalaciones, es bastante nueva para mí. Parece ser que la necesitábamos en Londres. Nuestro equipo de desarrollo de instalaciones se ha unido y coordinado con nuestro socio de suministros, de modo que se ha retirado todo y hemos construido túneles y secuencias de cableado por debajo del Parque Olímpico. El equipo de desarrollo de instalaciones garantiza el suministro de electricidad, servicios públicos, agua, saneamiento, etc.

Y finalmente la sección que lidero, la gestión de instalaciones. Actualmente, estamos creando los bloques de edi-

ficios y planificaremos los aspectos operativos de nuestras instalaciones, que comenzarán el año que viene. El equipo de gestión de instalaciones creará y liderará este proceso de planificación, desde marzo del próximo año, hasta el comienzo de los Juegos. La función de la gestión de instalaciones es también gestionarlas, durante el transcurso de los Juegos.

Nuestro grupo de servicios para los Juegos todavía no se ha completado pero, normalmente, abarca acreditaciones, logística, limpieza, catering, alojamiento, relaciones internacionales y transporte. Actualmente, contamos con un equipo de servicios para los Juegos pero, teniendo en cuenta que faltan cuatro años y medio, todavía no contamos con representantes de cada una de las áreas. Estamos compartiendo esa carga con una persona que se ocupa de dos o tres áreas. En este momento, no sería adecuado contratar, en base al modelo de organización. Ahora, solamente estamos construyendo los cimientos.

Por último, el departamento deportivo. Sin duda alguna, todo el núcleo de los Juegos es el deporte y lo he dejado intencionadamente para el final, para poder hacer hincapié en este punto. Contamos con un departamento deportivo muy activo y acabamos de contratar a todos nuestros directores de deportes de competición. Tengo que decir que no empezarán a trabajar a tiempo completo con nosotros, hasta dentro de un tiempo, pero viajarán a Pekín como aprendizaje. Es importante que conozcan a las Federaciones y que les involucremos en todo lo relacionado con las instalaciones en desarrollo. El departamento de-

portivo engloba también las áreas de medicina atlética, anti-doping y presentación deportiva. La presentación deportiva es lo que se ve y se oye en las instalaciones, en las pantallas de televisión y a través de los anuncios. Este es el estado actual de Londres. Evolucionaremos a algo totalmente distinto pero, ahora mismo, este plan



está funcionando para nosotros y ahí es donde tenemos que estar en nuestro viaje hacia el 2012.

Me gustaría hacer algunas comparaciones con Sydney y con cómo establecieron su estructura porque, ciertamente, algunos Comités Organizadores - Atenas es probablemente un buen ejemplo -, empezaron a contratar personal

muy pronto y el coste asociado produce un daño financiero importante. El modelo de Sydney es parecido al modelo que estamos utilizando en Londres. A principios del 1999, en Sydney, sólo veinte meses antes de los Juegos, toda la organización respondía ante el presidente y el presidente, solamente recibía seis informes directos. Obviamente, debajo de esos seis paquetes, había muchas otras funciones pero, aparentemente, esa era la estructura, veinte meses antes. Todavía contábamos con un equipo comercial muy activo, porque veinte meses es el límite exacto en el que puedes conseguir un patrocinador a pequeña escala y puedes seguir dándoles oportunidades de obtener beneficios por poner los cinco anillos al lado de su nombre. Seguíamos en modo comercial. Obviamente, teníamos un departamento tecnológico que nos mantenía en funcionamiento, desde el punto de vista de las sedes y que se transformó también en departamento de tecnología de las instalaciones.

Teníamos un departamento de coordinación central de los Juegos, lo que en Londres hemos llamado «Gestión de Programa y de Estrategia» y contábamos también con un departamento de imagen y marketing, a través del cual, íbamos a decorar la ciudad y a hacer publicidad, merchandising, etcétera.

La ejecución de los Juegos como tal fue la gestión de instalaciones y el apoyo a los Juegos vino, simplemente, del departamento de recursos humanos y del personal de servicio de los Juegos. En Sydney, sólo veinte meses antes de los Juegos, seguíamos teniendo una orientación muy co-



mercial. Todavía no habíamos nombrado a los directores de las Instalaciones, no estábamos divididos en equipos, según instalaciones, pero estábamos trabajando en ello. A mediados de año, a catorce meses de los Juegos, la estructura de los Juegos de Sydney había cambiado a esta forma, que es un cambio radical, desde donde nos encontrábamos seis meses antes. El enfoque se desplaza desde lo corporativo, hacia lo efectivo. Ese enfoque es realmente aparente cuando se produce y, solamente, puede producirse en ese momento. El modo de pensar cambia porque estamos ya en tiempo real.

El grupo directivo únicamente englobaba cuatro funciones. Seguíamos haciendo y manteniendo relaciones con los medios pero, el departamento comercial, como ya estábamos en tiempo real, se dedicaba a vender entradas y merchandising. El enfoque general había cambiado por completo, todo iba sobre ruedas. Nuestro departamento de patrocinadores se dedicaba, únicamente, a supervisar a los patrocinadores y sus actividades, así como a detallar lo que iban a hacer en las instalaciones. Las relaciones con nuestros accionistas consistían en supervisar y coordinarnos con nuestros socios gubernamentales y con nuestras agencias asociadas. La labor del grupo directivo se había reducido considerablemente y su grupo estaba formado sólo por cuarenta personas. Toda la organización había evolucionado hacia un enfoque operativo. Catorce meses antes, nombramos a los directores de las instalaciones. Ya estaban dentro de la organización, pero los elegimos por su capacidad de

liderazgo. No los contratamos de fuera, sino que estaban dentro de la organización.

En nuestro C.O.J.O. seguíamos manteniendo esa función de coordinación centralizada, pero el resto de las instalaciones habían sido divididas geográficamente, así es como funcionamos en Sydney. Algunos de los acrónimos pueden resultarles poco familiares. P.O.S. se refería al Parque Olímpico de Sydney (S.O.P. son sus siglas en inglés), C.O.D.P. era el Centro de Operaciones del Dominio Público (C.D.O.C. en inglés), el dominio público es toda esa zona en la que los espectadores circulan libremente por las instalaciones.

Una de las cosas más interesantes, es algo que desarrollamos bastante tarde, alrededor de un año antes de los Juegos. Fue el término «dominio urbano». Estuvimos pensándolo durante un tiempo pero, para ser sinceros, no hicimos gran cosa, hasta que se hizo evidente que necesitábamos hacer algo. Dimos el nombre de dominio urbano a las zonas colindantes que se verían afectadas por las actividades en las instalaciones. Normalmente, estaban incluidas en un radio de doscientos a trescientos metros, alrededor del perímetro de seguridad porque, inevitablemente, y estoy seguro que en Madrid sucederá lo mismo, en algunos casos, te encuentras en zonas residenciales o puedes estar en una zona comercial y tus actividades tienen un impacto sobre lo que sucede alrededor de los residentes o de los comerciantes. Fuimos muy comprensivos con eso y el dominio urbano se convirtió en una mezcla de actividades de los directores de las instalaciones, que intentaron implicarse más con la gente en estas áreas y comprender me-

jor sus necesidades, así como asegurarles que no íbamos a producir un impacto mayor del estrictamente necesario. Desde luego, en mi caso, en Darling Harbour, que es tanto una zona residencial, como comercial, no podíamos evitar producir un cierto impacto. Había aproximadamente unas doscientas cincuenta mil personas, que venían dos veces al día, de modo que, obviamente, se producía un efecto de choque pero, en este caso, intentamos minimizarlo lo más posible.

La lección que aprendimos fue que el proyecto es de gran envergadura y que, incluso, los más pequeños detalles son un reto. Fragmenténlo. No tengan miedo de fragmentarlo en pequeñas partes y estructuren su Comité Organizativo de acuerdo con ellas.

Las personas siempre tenemos la tendencia de cercar nuestras áreas de operación. Evitar trabajar en silos, significa evitar trabajar solo. Evitar trabajar en tus propios grupos. Evitar intentar mantener todo para ti, sólo porque toda la estructura de tu Comité de Organización debe integrar desde el más alto directivo, hasta a todos y cada uno de los miembros del personal. Todo el mundo necesita estar implicado e incluido. Fomenten la comunicación.

Permitan a la gente tomar decisiones. Proporcionenles el mecanismo para tomar decisiones, dentro de su nivel. Una vez más, existe la tendencia a que sea la jerarquía la que tome las decisiones, a que controlen el proyecto. Los Juegos son demasiado grandes, no se puede hacer eso. La gente tiene que sentirse valorada, querida y respetada. Hay que darles las herramientas para que tomen decisiones. Po-

ner en marcha los mecanismos, mediante los cuales, si no saben qué decisión tomar, puedan preguntar. Pero denles el poder de tomar decisiones, dentro de su nivel.

La gestión directiva es tremendamente importante, pero no organizarán los Juegos por nosotros. Los Juegos serán organizados por las personas que se encuentran en las instalaciones y, normalmente, en el terreno. Los directivos, los ejecutivos estarán en las áreas V.I.P., estarán con el C.O.I. haciendo un trabajo totalmente distinto al de las personas de las instalaciones. Es importante que la gente, en las instalaciones, tenga una referencia en el responsable del grupo y es importante que este responsable muestre dotes de liderazgo. Tienen que ser, y quieren ser, integrados como parte del equipo.

Como ya he dicho antes, los Juegos se organizarán por un equipo. En Londres tenemos una serie de acuerdos con el Gobierno, con la O.D.A., nuestro socio de suministros. Los veremos dentro de un momento pero, en última instancia, es una operación de un solo equipo. Un equipo organizará los Juegos y otro organizará los Juegos en Madrid, en caso de que se ganen.

A cerca de nuestra estructura en Londres, muy brevemente, mencionaré que estamos apuntalados, por completo, por acuerdos con accionistas fundamentales. La G.A.L. (Gran Autoridad Londinense) y la A.D.L. (Agencia de Desarrollo Londinense), son responsables de obtener fondos para conseguir los terrenos en los que se construirán las instalaciones. Nos conseguirán los permisos para la planificación. Es un acuerdo peculiar, porque no hacen

esto para todas las instalaciones, sino para el Parque Olímpico y para alguna otra instalación que se encuentra en construcción, como por ejemplo, las instalaciones para el eslon de canoas, de hecho, esta instalación la van a construir para nosotros. Sin embargo, no están implicados en el caso de las instalaciones provisionales como Horse Guard Parade o Greenwich Park. Existe una división bastante estricta y funciona bien. Todo gracias a los acuerdos. El Gobierno es también un socio fundamental. Proporciona fondos, legislación, apuntala nuestra seguridad y decide los niveles de seguridad necesarios, al mismo tiempo que proporciona asistencia, en lo que respecta a inmigración y visados, según corresponda.

Las Autoridades Olímpicas Británicas, A.O.B. (B.O.A. son sus siglas en inglés) y, por supuesto, las Autoridades Paralímpicas Británicas son esenciales. Trabajamos muy estrechamente con ellas. La Autoridad Olímpica Ejecutora es nuestro brazo ejecutor. Hay gente que construirá o gestionará la construcción del Parque en nuestro nombre, construirá las instalaciones para el eslon de canoas y el recorrido para las bicicletas de montaña. Construirán instalaciones y del resto se encargará el C.O.J.O. de Londres. Creemos que lo mejor es simplificarlo al máximo. El C.O.I., como propietario del evento, está en lo más alto de la pirámide, son los propietarios del producto. El C.O.J.O. de Londres es el único grupo que tiene acceso directo al C.O.I.

La Autoridad Olímpica Ejecutora y el C.O.J.O. de Londres son socios. Aunque C.O.J.O. de Londres aparezca por

encima de la A.O.D., en realidad, somos socios, trabajamos codo con codo y, ambos, respondemos ante la Junta Olímpica. El C.O.J.O. de Londres responde ante la Junta de sus actividades y la A.O.D. responde ante la Junta de sus planes de construcción y de su financiación. La Junta está compuesta por los socios que mencioné anteriormente, la A.O.B., la G.A.L. y otras personas, elegidas dentro de distintos campos. Nos hemos esforzado por mantenerlo lo más simple posible. En sí, el proyecto de organizar unos Juegos Olímpicos es complicado, por lo que hay que evitar complicar más de lo necesario la estructura.

Otra iniciativa de Londres es que no se establezca un Comité Organizador independiente para los Juegos Paralímpicos. Está completamente integrado en el Comité Organizador del C.O.J.O. de Londres. Esto no se había hecho antes; desde luego, no se hizo en Sydney y, para ser justos, tengo que decir que hicimos un trabajo bastante corriente para los Juegos Paralímpicos. Aunque fue un gran acontecimiento, también fue complicado que saliera bien. Todas las entradas se habían agotado y fue realmente espectacular, pero hubo muchos problemas durante los últimos meses. Sufrimos la falta de planificación.

En Atenas fue lo mismo, pero nosotros vemos este proyecto como uno de sesenta días. Es un acontecimiento de sesenta días, que se celebra al final de cinco o seis años de planificación. Contamos con toda la aprobación del C.O.I. para hacerlo. Están encantados de que hayamos integrado todo el plan y, por supuesto, el C.P.I. está encantado

de que les estemos dando la misma publicidad y el mismo apoyo que le estamos dando al C.O.I.

La legislación británica es muy clara, en cuanto a lo que hay que proporcionar para la facilitar a accesibilidad. De hecho, lo que ofreceremos en Londres, representará unas exigencias mayores a aquellas que establece el C.P.I. y, por ello, el C.P.I. está muy satisfecho. No obstante, en el Reino Unido tenemos unos grupos para la defensa de la accesibilidad muy activos, que están haciendo campaña para que vayamos más allá de nuestro plan actual y estamos considerando esa posibilidad. Los Juegos no están destinados solamente a usted y a mí, que podemos andar, correr, saltar o subir escaleras. Los Juegos están destinados a todos. Nos esforzaremos mucho para que las instalaciones olímpicas sean lo más accesibles, en la medida de lo posible, para todas aquellas personas discapacitadas e irán más allá de lo que establece nuestra legislación nacional.

Obviamente, existen algunos retos paralímpicos, pero estamos trabajando en ellos. En general, creemos que vamos por buen camino.

Cuando elaboramos todo este proyecto, intentamos evitar la complejidad, reduciéndolo a un par de cosas únicamente. Quisimos construir una organización de primer nivel y trabajar en colaboración con nuestros accionistas. Nuestro deseo es organizar unos grandes Juegos Olímpicos en Londres y, por supuesto, necesitamos tener cuidado y seguir un presupuesto equilibrado. Nuestro presupuesto es de dos mil millones de libras, así ha sido desde el día

que presentamos la candidatura y esperamos que se mantenga. No queremos que aumente.

Estamos intentando contratar a gente capaz. No tienen por qué ser personas que hayan colaborado anteriormente en los Juegos Olímpicos, sino que queremos personas que deseen formar parte de este equipo. Tendremos una mezcla de personas, con experiencia y sin experiencia, dentro de esta industria. Nos gustaría dejar un legado de nuevas destrezas en el Reino Unido. Dado que Glasgow ha sido elegido para celebrar los Juegos de la Commonwealth, dos años después de nuestros Juegos, existe una gran oportunidad para que las personas se trasladen desde Londres y obtengan más experiencia en los Juegos de la Commonwealth de Glasgow. Nos gustaría facilitar esa posibilidad.

Me he puesto en contacto con nuestros accionistas. Queremos trabajar con nuestros socios, hacerlo lo más fácil posible y organizar unos grandes Juegos Olímpicos en Londres.

Londres nunca ha dicho que quiera organizar los Juegos Olímpicos más grandes o mejores. Esa no es nuestra meta. Lo que hemos dicho, es que queremos organizar unos grandes Juegos, unos Juegos distintivos. Queremos organizar unos Juegos que reflejen la cultura de Londres y la cultura del Reino Unido. En última instancia, es un evento deportivo, pero debe reflejar la cultura de la ciudad en donde se organizan y de todo el país. Esta es nuestra oportunidad para poner nuestro sello en el proyecto, para hacer de ellos unos Juegos ingleses o, en su caso, unos

Juegos españoles o unos Juegos griegos. Puede que tengan la oportunidad de hacerlo, si su candidatura resulta vencedora. Esos son los beneficios al alcance de un C.O.J.O.

No es un proyecto barato, va a costar mucho dinero, de modo que hay que aprovechar todas las oportunidades y maximizar las ventajas de las que se puedan beneficiar. Cuando la gente abandone la ciudad, después de los Juegos, queremos que digan: «¡Qué Juegos tan fantásticos!», pero también queremos que digan «Madrid es increíble, ¿verdad?». «¿Verdad que es una gran ciudad, un gran país?» Eso es también lo que queremos. Londres es realmente una ciudad efervescente, todo el mundo la conoce, pero queremos más, queremos hacer de ella un escaparate a través de los Juegos.

En lo que se refiere a la evolución del Comité de Organización en Londres, en estos momentos, estamos en el plan de financiación y educación. Estamos aprendiendo qué son los Juegos. Estamos uniendo planes básicos, para prepararnos para la planificación operativa. Contamos con departamentos: el departamento de instalaciones, el departamento de deportes; existen algunas áreas funcionales, que ya están en funcionamiento. El 1 de marzo del año que viene, comenzará la construcción y avanzaremos a la fase de planificación detallada. Empezaremos con una instalación en particular y planearemos esta instalación para que sirva como modelo. Cuando finalicemos el «Ejercicio Modelo de Instalación» mostraremos la metodología y planearemos todas las demás instalaciones de la misma forma.

Evolucionaremos desde ese equipo de planificación inicial, hasta probablemente cuatro o cinco equipos de planificación. Esos equipos puede que se ocupen de unas cuatro, cinco o seis instalaciones cada uno. Eso nos llevará hasta el año 2011. Entonces, afrontaremos un cambio de organización hacia una fase de ejecución, en donde, en lugar de estar sentados en nuestras oficinas, según departamentos, en Canary Wharf, nos agruparemos según los equipos encargados de cada instalación. Estamos realizando eventos de prueba y existirá un equipo de eventos de prueba independiente, que organizará y se encargará de ese proyecto en concreto pero, al mismo tiempo, seguiremos haciendo planes para los Juegos Olímpicos. No se puede parar una cosa porque la otra empieza. Los eventos de prueba son independientes de la planificación de los Juegos Olímpicos.

C3 son las siglas que utilizamos para Dominio, Coordinación y Comunicación y define la forma en la que nos comunicaremos y funcionaremos como organización. Nuestras políticas pasarán a estar en un primer plano y probaremos cómo nos comunicaremos, informaremos y funcionaremos como organización.

Posteriormente, nos moveremos hacia la fase de ejecución, en donde ejecutaremos los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Aquí es donde se ve la evolución.

Al finalizar, devolveremos esas instalaciones a su configuración inicial, o se las devolveremos a sus propietarios/operadores, finalizaremos los contratos de los Juegos y los aspectos financieros y nos iremos para empezar un

nuevo proyecto.....puede que en Madrid, ¿quién sabe? A lo largo de todo el proceso, en lo que respecta a las personas, todos nos estamos educando mutuamente. Todos seguimos aprendiendo. Se nota ese aumento de conocimiento. La gente cada vez tiene más confianza, porque crecen en tamaño, porque aumenta su conocimiento de lo que están haciendo. Todo este proceso es una evolución.

El Comité Organizador, en sí, evoluciona y crece, más como una estructura operativa, que como una estructura corporativa. Todos estamos completamente integrados en ella. Finalmente, pasamos de estar en departamentos, a estar en equipos, según instalaciones. Es un proceso de cuatro años que, continuamente evoluciona, dando pasos pequeños pero importantes, sin perder nunca de vista la meta.

De un solo equipo se evoluciona a cuatro o cinco equipos y, después, a unos cuantos más. Y, finalmente, acaba habiendo un equipo por instalación, con un gerente para cada uno.

Creo, sinceramente, que existen cinco principios constantes, cuando entras en una fase operativa final.

Deleguen en la toma de decisiones. Den a la gente la posibilidad de tomar decisiones, dentro de su nivel de operación. La filosofía es de un solo equipo. El C.O.J.O. no puede hacerlo solo. Tiene que trabajar con sus socios, con sus accionistas, con sus patrocinadores, con el C.O.I., con el C.P.I., etc. Un equipo ejecuta los Juegos. Integren a todo el mundo en ese equipo, de lo contrario, será todo muy difícil.

Denle poder a la gente, denle la oportunidad de tomar decisiones. En la mayoría de los casos, no importa si esa de-

cisión no es la correcta. Desde luego, en la fase de planificación, si las decisiones que se toman no son correctas, las consecuencias no causaran grandes problemas. Pero denle a la gente la oportunidad. Implementen una filosofía de «no-culpar». Si alguien toma una decisión equivocada, háganlo y elaboren otra estrategia. No les culpen por mostrar iniciativa. Denles la oportunidad, porque nosotros no podemos tomar todas las decisiones. Sus directivos no pueden decidirlo todo. Es demasiado grande.

En la fase de ejecución, puede ser difícil la duplicidad de informes, porque puede considerarse como una pérdida de poder. El personal cuenta con un informe directo distinto. No debe verse como una pérdida de poder o autoridad, pero cuando entran en un equipo de una instalación, su informe directo debe ser al director de la instalación. De otro modo, ni el C.O.J.O., ni el equipo de la instalación pueden funcionar. La duplicidad de informes es fundamental. La meta inicial debe ser arreglar el problema directamente en la instalación. Posteriormente, hay que hablar con el responsable del área funcional que puede ser el Centro Operativo Principal (M.O.C. son sus siglas en inglés) y mantenerle informado, pero es probable que no pueda solucionar el problema. El noventa y nueve por ciento de los problemas en las instalaciones se arreglaran ahí mismo, porque el C.O.P. puede que se encuentre a cinco, seis o diez kilómetros. En el caso del Fútbol, puede que se encuentre hasta a cien kilómetros. Probablemente, no puedan ayudarlo. El informe directo, en todas las instalaciones, debe realizarse al director de las mismas y, posterior-



mente, ese informe deberá transmitirse al responsable del área funcional. Se encontrarán con ese problema si ganan la candidatura, pero no tengan miedo, no es tan difícil de superar.

Céntrense en la disponibilidad operativa. Por si no lo he repetido lo suficiente, los Juegos van a tener lugar en las instalaciones, en el C.P.P., en el Centro Internacional de Difusión, en los hoteles y en las instalaciones de competición y de entrenamiento. No van a tener lugar en las oficinas de sus patrocinadores, ni en el Centro Operativo Principal. Concéntrense en las instalaciones, porque ahí es en donde va a transcurrir todo. Practiquen las situaciones. Hagan simulaciones. Hagan un ejercicio, en tiempo real, durante dos o tres días, veinticuatro horas al día. Hay formas y gente encantada de hacerlo y el valor es inmenso. Hay que hacerlo. Les ayudará enormemente.

A menudo, es difícil quitar a los mandos superiores la capacidad de toma de decisiones pero, para conseguirlo -porque hay que conseguirlo-, es necesario hacerles sentir seguros de que las decisiones están en buenas manos. Creen foros en donde se pueda contactar con los mandos superiores o directivos, en caso de necesidad. Solamente cuando esto se consiga y se demuestre que tienen la capacidad de aceptar decisiones y ejecutarlas, sólo entonces, podremos esperar que les confieran esa autoridad. No asuman que se la van a conferir sin más, porque este es su bebé, al igual que el de ustedes. Gánense su confianza. Usted y la gente que trabaja con usted y que se sienta a su lado, serán los que lleven a cabo lo Juegos, los directivos

no serán los que los lleven a cabo, pero tienen que tener confianza en que ustedes pueden conseguirlo.

En resumen, sean conscientes de lo que implica la organización de los Juegos Olímpicos. Entiendan lo que son: grandes, complicados y difíciles. Pero se acaban conociendo. La estructura de su C.O.J.O., independientemente de lo que se haya hecho anteriormente, deberá centrarse en el producto y en su cultura. Si les mostrara la estructura del C.O.J.O, la estructura de las instalaciones de Sydney, la estructura de las instalaciones de Atenas y otra estruc-



tura de Pekín, verían que hay un mundo entre ellas. La cultura de estos países y de estas ciudades es distinta. Nunca podríamos haber cogido la estructura de Sydney y aplicarla a Atenas. Lo intentamos y fracasó. Nunca funcionaría en Pekín y la estructura de Pekín, nunca funcionaría en Londres. Asegúrese que la estructura de su C.O.J.O refleja lo que se quiere organizar, de acuerdo con la cultura en la que se está organizando.

Den pasos pequeños. Es un largo camino. Lo más importante es que continúen dando pasos pequeños, pero seguros. No intenten ir demasiado lejos, demasiado pronto, no abarquen más de los que puedan porque sino, tendrán que dar macha atrás. Den pasos pequeños, pero intentando progresar de forma continua.

Busquen a los líderes en su equipo. No se encuentran solamente en las oficinas de los directivos. Hay líderes en to-

das partes. Búsquenlos. Foméntenlos. Motívenlos y estén abiertos a sus sugerencias, a sus iniciativas. Estén abiertos al cambio. Si fuera un trabajo de ocho a cinco, o de nueve a cinco, probablemente, ninguno de nosotros nos hubiéramos metido en esto. Está en continua evolución. Eso es lo que lo hace tan apasionante.

Finalmente, su gente es su recurso más preciado. Motívenlos, anímenlos y le responderán. Fomenten, promuevan e insistan en una cultura de comunicación abierta, desde los niveles superiores hasta los inferiores, desde la mano de obra hacia arriba. Cuando descubran algo, cuando piensen algo, no se lo guarden. Piensen a quién más pueden decírselo, quién más se beneficiará de esta información. Abran las puertas de la comunicación y será un gusto formar parte en la organización del mayor acontecimiento del mundo.



## MADRID 2016: LEGADO PARA UNA CIUDAD

Mercedes Coghen Alberdingk-Thijm

- *Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid*
- *Técnica en Actividades y Empresas Turísticas.*
- *Consejera Delegada de la candidatura de Madrid a la organización de los Juegos Olímpicos de 2016.*
- *Vicepresidenta de la Real Federación Española de Hockey (RFEH)..*
- *Vocal de la Ejecutiva de la Federación Internacional de Hockey (FIH), Presidenta de la Comisión de Atletas y Miembro de la Comisión de Eventos y Competiciones.*
- *Medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992.*
- *Miembro por elección de la Asamblea del Comité Olímpico Español (COE).*
- *Vicepresidenta de la Asociación de Deportistas Olímpicos.*
- *Presidenta del Comité Ejecutivo del Mundial Femenino de Hockey, Madrid en 2006.*
- *Miembro de la Comisión Permanente de la Fundación Mujer y Deporte.*





Intentaré explicar el concepto, la motivación y la visión de por qué Madrid quiere unos Juegos Olímpicos, algo que en tres palabras es difícil de contestar pero trataré, al menos, de dejar clara la importancia de un evento de este nivel para la ciudad.

¿Qué son unos Juegos Olímpicos y Paralímpicos, en números? Realmente, si echamos un vistazo a estos datos, de manera muy fría, quizás nos puedan indicar la magnitud de este evento. Se puede entender que, a nivel mundial, no afecta solamente desde un punto de vista deportivo: es el mayor evento en cuanto a convocatoria de medios, en términos de negocio; el de mayor espectáculo y el de mayor proyección internacional que puede convocar una ciudad. Sólo en términos de imagen, de impacto que puede tener para una ciudad y para un país, es de un valor incalculable. Quisiera destacar los cuatro mil cuatrocientos millones de personas de audiencia que reúnen en un solo día, el de la inauguración de unos Juegos. Así, la imagen de la ciudad queda proyectada en millones de casas. Por lo tanto, los Juegos Olímpicos y Paralímpicos son considerados no sólo por los ciudadanos y los amantes del deporte, sino también, por los empresarios.

La candidatura olímpica de Madrid 16 es la continuación de un proyecto que se empezó para 2012. Nosotros entendemos que es el momento de Madrid, el momento de España. Una ciudad y un país dinámicos y acogedores con los que llegan, quienes han sabido encontrar, en este país y en esta ciudad, un lugar donde convertir sus sueños en realidad. Creemos que el deporte puede ser un gran vehí-

culo de embellecimiento internacional, tanto para Madrid, como para España.

El proceso para el 2016 convocó a siete ciudades y el pasado día 4 de junio, se produjo el primer corte en la ciudad de Atenas. La ejecutiva del Comité Olímpico Internacional anunció oficialmente los resultados de la votación técnica, con la que Chicago, Tokio, Río de Janeiro y nosotros, hemos pasado a ser ciudades candidatas. Las calificaciones que ha otorgado el Comité Olímpico Internacional al proyecto de Madrid 16 responden, como dijo el alcalde el otro día, al lema olímpico de «más lejos, más alto y más fuerte». Madrid 16 tenía un reto importante, porque el proyecto de Madrid 2012 había sido valorado técnicamente de muy alto nivel. No era fácil mejorar ese proyecto que se había presentado, pero tampoco consistía en presentar lo mismo. Por lo tanto, desde un principio, hicimos un análisis detallado de cómo se podía mejorar ese gran proyecto ahora, para que nos dieran una mejor evaluación.

Estamos muy contentos con el trabajo realizado, hemos mejorado la puntuación en diez de los once apartados y la nota total ha mejorado en ocho con tres y ocho con cuatro, en puntuación. Si hablamos de las medias, la alcanzada por Madrid 16 era un total de ocho con seis. Hemos quedado en un primer lugar, en aspectos muy positivos para la ciudad, como son las infraestructuras generales; el transporte; las instalaciones deportivas; el apoyo institucional, algo muy importante y el apoyo popular que, nosotros, tras una encuesta realizada en noviembre, cifrábamos en un ochenta y seis con siete por ciento y el propio Comité

Olímpico, en una encuesta realizada por ellos, nos elevó a un total de un noventa por ciento de apoyo. También hemos quedado primeros en algo importante, de lo que vamos a hablar hoy, que es el legado. Tenemos un tercer lugar en aspectos como la seguridad, el alojamiento y las finanzas y en la Villa Olímpica y en medioambiente, empatamos con la ciudad de Tokio que quedó, por unas décimas, en primera posición.

Este es el proceso de una candidatura olímpica y el momento en el que ahora nos encontramos. La Oficina está volcada, desde hace días, en la preparación del Dossier, porque es un trabajo inmenso. Calculo que la elaboración del Cuestionario significa un diez por ciento de todo nuestro trabajo. Por lo tanto, desde hace meses, estamos volcados en la elaboración del Dossier, que es en el que desarrolla prácticamente todas las realidades de las que quiere hablar Madrid. Después, una Comisión de Evaluación pasará a comprobar estos aspectos, en el mes de mayo.

Tenemos un margen de mejora, hay aspectos que analizar en esa evaluación que nos han hecho el pasado 4 de junio y aspectos en los que siempre tendremos que intentar buscar la excelencia. Y eso es algo que los deportistas entendemos muy bien y, todos los que están aquí relacionados con un gran proyecto, también lo entenderán.

Además, es un trabajo que la Oficina está realizando, apoyada por más de doscientas cincuenta personas de todas las instituciones que forman parte de la Fundación Madrid 2016, entre las que se encuentran el Comité Olímpico Español, el Gobierno, el Gobierno de la Comunidad de Ma-

drid y el propio Ayuntamiento de Madrid. Tampoco hay que olvidar que este proceso no solamente se basa en un proyecto técnico, sino también, en la habilidad que tenemos de convencer a los que votan de que este proyecto es el mejor y, no solamente eso, sino que nuestra ciudad y nuestro país, realmente, le van a aportar al proyecto una dosis diferente, un toque muy humano.

«*Madrid 2016 somos todos*», este lema es la iniciativa de toda la Oficina, desde que hemos llegado a poder concentrarnos en el trabajo de este proyecto. Desde el primer momento, hemos querido involucrar a todo el mundo en este proceso. Queremos construir un proyecto con la ilusión de todos y estamos trabajando para conseguir lo que creemos que es un sueño creado con las ilusiones de todo el mundo.

El apoyo popular es algo en lo que realmente somos únicos, también lo consiguió el 2012, pero nosotros hemos llegado a superar esos porcentajes y, como he comentado antes, la calificación en cuanto a apoyo popular es la primera, debido a ese noventa por ciento que nos han otorgado los ciudadanos de Madrid. Pero en este porcentaje se demuestra la ilusión de trabajar en un producto común, tanto los ciudadanos de la Comunidad, como del resto de España. La gran acogida que tuvo el concurso del logo y su elección popular posterior fue un reflejo de ese interés de todos en contribuir al proyecto. Tanto los deportistas paralímpicos como los representantes de instituciones acudieron personalmente a votar. Este es el proyecto de país que realmente necesitamos.



El apoyo popular es algo muy importante a la hora de otorgar unos Juegos a un país, a una ciudad. *«Madrid 16 somos todos»* y algo que quiero resaltar y agradezco desde aquí a todas las instituciones, es la unidad, la cohesión en un proyecto común que han manifestado desde el primer día. El pasado 4 de junio, todos los representantes tuvieron el placer de viajar juntos para asistir a esa elección. Fue un momento de gran unión, de estar todos allí, viendo como Madrid era considerada de nuevo una ciudad apta para organizar Juegos. Esa imagen significó mucho para mí, a nivel personal. Creo que para la candidatura va a ser muy importante en el futuro, porque no consiste sólo en tener el apoyo en estos momentos de candidatura, sino también, a la hora de organizar unos Juegos que requieran un gran aporte financiero. La cohesión, en unidad y el poder firmar un proyecto común y comprometerse a respaldarlo, es algo necesario. También estuvieron representadas todas las fuerzas políticas que constituyen la Corporación Municipal y no nos podemos olvidar tampoco de las fuerzas sindicales que siempre, desde el primer momento, han estado al lado de la candidatura. Por último, quiero decir que el apoyo de la Casa Real es algo muy importante para nosotros. Creo que son unos grandes admiradores del deporte, unos grandes practicantes de la actividad deportiva y, sobre todo, unos grandísimos embajadores. Es algo con lo que necesitamos contar, para conseguir lo que tanto deseamos, estos Juegos Olímpicos.

*«Madrid 2016 somos todos»* y es cierto que se puede hablar de proyectos, se puede hablar de deportistas, de fe-

deraciones. Necesariamente, todas esas instituciones y esas personas están muy implicadas, porque el deporte forma parte de su vida pero, sin el apoyo empresarial, ningún proyecto puede ir adelante. Somos ya más de cuarenta y seis empresas, divididas en cuatro grupos de patrocinio -el socio Madrid 16, el patrocinador preferente, el patrocinador y el colaborador-. Nos han aportado su apoyo financiero, pero yo les pido algo más, yo les pido que, por su carácter innovador, emprendedor y su buena gestión, den un valor añadido a la ciudad de Madrid: que hagan de mensajeros y de embajadores allá donde vayan y que den confianza a todos aquellos que nos tienen que votar.

*«Madrid 2016 somos todos»*, es cierto, poco a poco vamos nombrando embajadores y quiero decir también que, desde un primer momento, consideré que todos los deportistas, todos aquellos que tienen contactos con sus Federaciones Internacionales, todos los presidentes, todos aquellos que tienen la voz del deporte español, puedan comentar, con mensajes directos, qué significa el deporte para nosotros. Existen algunos ejemplos de gente que ya se ha comprometido con el proyecto, a los que no solamente nombramos, sino que les decimos dónde y qué tienen que decir, allá donde vayan. Hay representantes de la sociedad civil, como Gabriel Masfurroll, vicepresidente del Barcelona; Sergi Arola, uno de nuestros cocineros más emblemáticos, más internacionales; Edurne Pasaban y el equipo de «Al filo de lo imposible» que, desde el primer momento, quisieron poner la bandera olímpica allá donde fueran.

Tenemos la suerte de tener un deporte con una magnífica



salud y la suerte de tener unos deportistas que llevan nuestra bandera por todo el mundo. Son ellos los mejores representantes del deseo de esta ciudad y de este país por organizar unos Juegos.

Explicaré un poco el proyecto de Madrid 2016 y la motivación. Como decía en un principio, intentaré dar a entender porqué Madrid quiere unos Juegos. Es obvio que las cifras muestran que significan un impacto grandísimo para una ciudad, aceleran cualquier proceso que se pueda plantear aquí y, desde luego, sitúan a la ciudad en el mapa del mundo, de manera reiterada.

Pero nuestra motivación, quería ir más allá de algo tan palpable como el legado de infraestructuras. Obviamente, se

necesita construir instalaciones para celebrar unos grandes Juegos. El ejemplo de Pekín, con esas imágenes grandiosas de nuevas instalaciones, que van a dar la vuelta al mundo, quedará en la mente de todos y será algo único. Pero pensábamos que Madrid necesitaba ir más allá y tener algo nuevo que ofrecer al Comité Olímpico Internacional. Francamente, hemos identificado que los Juegos de Madrid 2016, en este mundo que va tan deprisa y tan comercializado, pueden llegar a ser llamados los *«Juegos de las personas»*. A través de estos Juegos Olímpicos, pretendemos promover la cohesión social y el progreso; que esta sociedad progrese a través de los deportes y sus valores; que se cree un nuevo modelo de convivencia urbana,

un nuevo modelo de integración, utilizando los valores olímpicos para una nueva relación social. Además, pretendemos acercar el deporte a la vida de las personas y que cada de ellas encuentre el deporte hecho a su medida, pasando la actividad física a ser parte de su día a día.

Todos sabemos de los beneficios en cuanto a salud, no solamente física, sino mental. Sabemos de la fuerza del deporte para crear relaciones sociales y para integrar a todas aquellas personas que, como antes he dicho, vienen buscando una oportunidad en Madrid. Más de ciento ochenta nacionalidades conviven ya en nuestra ciudad y en nuestro país. En la Comunidad de Madrid vive un millón de personas venidas de fuera. Por lo tanto, entendemos que el deporte puede ser el instrumento que nuestra sociedad necesite para obtener un antes y un después de los Juegos de Madrid 2016.

En cuanto al proyecto técnico podemos decir que ha cambiado. De tres zonas que existían en el 2012, se ha pasado a una mayor concentración: la Zona Núcleo/Corazón y la Zona Río, a la que hemos llamado Pulmón y esto no es casual. Todo tiene que ver con ese aspecto de *«Juegos de las Personas»* del que estamos hablando. Pretendemos que la regeneración social y física vayan de la mano. Nuestro concepto de Juegos combina ambas y trata de influir y mejorar la vida de las personas.

En la Zona Núcleo/Corazón tenemos un gran parque olímpico, que está a diez minutos del aeropuerto y a diez minutos del centro y quiere ser un gran ejemplo de sostenibilidad. Mediante el cubrimiento de la M-40, que se

para la Villa Olímpica de la zona donde está el estadio, hemos pretendido crear un gran parque verde, mucho más sostenible, con menos ruido y menos contaminación; una zona lúdica, una zona de esparcimiento donde los atletas puedan ir andando o en bicicleta, de un lado a otro. Aquí tendremos quince deportes olímpicos y trece paralímpicos. En esta área se encontrará la Villa Olímpica; la Villa de Medios, la zona de los medios de comunicación, de los medios audiovisuales; el área de I.F.E.M.A., un grandísimo centro de exhibiciones que reunirá todos los deportes de salón.

Y pasamos a la Zona Río / Pulmón. Nosotros nos hemos identificado con un proyecto en el que teníamos que aco- plarnos al avance de la ciudad, a los aspectos de regeneración que se estaban produciendo en la Zona Este, en torno al río. Y en esa zona verde, que es realmente espectacular, de regeneración de los márgenes del río, hemos adaptado unas diez sedes nuevas y seis deportes olímpicos. Esta zona pasará a ser, en un futuro, una nueva zona de esparcimiento lúdico-familiar importante. Habrá deporte para todos, para los jóvenes, como el B.M.X.; o para los mayores, con algo tan pausado como puede ser la Pesca o el Remo, en el río recuperado.

El legado empezará ya en 2009, porque es una construcción que se realizará sin esperar a que nos den los Juegos. La superposición de este proyecto de ciudad al proyecto olímpico, hace que no sea necesario emprender grandes actuaciones. Están en pie un setenta por ciento de las infraestructuras y esto hace de nuestro proyecto también

algo muy interesante. Primero, porque financieramente va a estar muy ajustado y, segundo, porque el temido aspecto de «dejar elefantes blancos» -que el Comité Olímpico Internacional, después de los Juegos de Atenas, tiene muy en cuenta-, no va a suceder en el caso de Madrid. Vamos a estudiar, uno a uno, todos de los deportes, para darles una sede a su medida y, en algún caso, serán sedes temporales que, luego, se convertirán en unas sedes más pequeñas, con la capacidad suficiente para cubrir la necesidad de ese deporte. No quedarán grandes monstruos que luego sean inútiles.

Hemos hecho un análisis profundo de lo que Madrid necesita, de lo que ya tiene, como un gran Palacio de los Deportes, un Madrid Arena y un proyecto también de Madrid de Baloncesto, con plazas para otros doscientos mil espectadores. Quizás, entendemos que no hace falta tener muchos, ni nuevos grandes pabellones.

Hablamos, de un nuevo concepto de centralización; normalmente, las ciudades reúnen toda su riqueza en torno al centro. Obviamente, Madrid tiene una gran riqueza cultural y la zona central está repleta de museos, tenemos la «gran milla de los museos». Pero la ciudad ha ido creciendo con unos nuevos barrios en la periferia y nos encontramos con la Zona Corazón (éste es un aspecto de cómo se ven las dos grandes áreas en Madrid) y la Zona del Este, una zona de nuevo crecimiento joven, donde encontrar un nuevo barrio, ejemplo de sostenibilidad. Ese va a ser el icono de nuestros Juegos, la Villa Olímpica, y la Zona del Este que, al quitar la barrera natural del río,

pasará a ser parte del centro de Madrid. Se podrá ir andando de un lado a otro, sin tener ese obstáculo que antes existía.

Pero pasemos a hablar un poco más detenidamente del tema que hoy nos ocupa, el legado de los Juegos Olímpicos de Madrid 2016. Nuestro concepto, desde luego, se basa en el uso de los Juegos como trampolín para la ciudad. Por ello, nuestra apuesta es una eficaz planificación del legado del Olimpismo como eje vertebrador, que asegure unos beneficios sostenibles a un largo plazo, pero que empiecen desde hoy, desde la candidatura misma.

Y todos tenemos en la mente el legado que Barcelona 92 dejó a la ciudad. Fue un legado realmente maravilloso, en cuanto a infraestructuras, en cuanto a abrir la ciudad al mar. Pero también, creo que fue un legado maravilloso para todos los españoles, en cuanto a la cohesión que existió y al ánimo que se vivió. Yo tuve la suerte de ser protagonista en esos días del verano del 92.

Como he dicho antes, el legado es uno de los aspectos en los que Madrid ha quedado en primera posición. En la Oficina Olímpica estamos muy contentos del trabajo realizado desde el primer momento y con la ayuda de expertos en este tema.

Hemos encontrado, realmente, el aspecto más importante en el que trabajar; hemos encontrado la vía adecuada, porque la puntuación así nos lo demuestra. Creo que el aumento de instalaciones y de espacios de encuentro que formarán parte del legado, sumado a nuestro objetivo de organizar los *«Juegos de las Personas»* justifican, desde

luego, el éxito en un apartado que, para nosotros, es muy especial.

Se ha creado una Comisión de Legado, que presido yo y que está constituida por los presidentes de las otras comisiones, que hemos creado para trabajar dentro de la candidatura de 2016. La estrategia está liderada y desarrollada por esta comisión, que es responsable de garantizar la difusión de este legado en todas las áreas de la candidatura y, como he dicho, tiene representantes de todas estas seis comisiones.

La Comisión de Atletas está constituida básicamente por la Comisión de Atletas del Comité Olímpico Español, pero con muchos deportistas invitados quienes, desde el primer momento, se han sentido apasionados de poder trabajar y asesorar en el diseño y funcionamiento de la Villa, como protagonistas de la misma y en la promoción de los valores y el espíritu olímpico, especialmente entre los jóvenes y niños, que serán nuestro futuro.

La Comisión Paralímpica, que está presidida por Miguel Sagarra, es la asesora de la organización de los Juegos Paralímpicos. Creo que están haciendo un trabajo magnífico y quisiera decir que, si hubiéramos podido añadir el proyecto paralímpico en nuestro cuestionario, nuestra nota hubiera subido muchísimo.

También se habló, en la inauguración de este congreso, de un legado que ya va a existir para el deporte paralímpico, como es una sede única y especial de entrenamiento, que va a estar situada al lado del Comité Olímpico Español y que el Ayuntamiento de Madrid ha tenido a bien poner a

disposición del Comité Paralímpico. Parece ser que la primera piedra se pondrá dentro de poco. Creo que va a ser un centro único, icono, reflejo y modelo para otras comunidades y países.

La Comisión Técnica Deportiva es la responsable de la selección de sedes y cuenta con representantes, tanto de la Comisión Paralímpica, como de la Comisión de Atletas y de Federaciones.

En cuanto a la Comisión de Medioambiente, quiero decir

que nosotros no tenemos estrictamente un departamento de medioambiente en nuestra Oficina sino que es, directamente el Área de Gobierno de Medioambiente del Ayuntamiento de Madrid, trabajando conjuntamente con la Consejería de la Comunidad y su director, Javier Rubio, es el que la preside. Garantizará el cumplimiento de los criterios del Comité Olímpico Internacional.

La Comisión de Cultura combinará el legado histórico-cultural con la modernidad y reforzará el enfoque multi-

cultural de nuestro proyecto. Queremos que las nuevas tecnologías permitan a los jóvenes conocer nuestra gran tradición cultural e histórica.

Y por fin, la Comisión de Medios, presidida por nuestro más olímpico periodista, Juan Manuel Gozalo, quien coordina a todos los medios, para promover la difusión de la candidatura.

En nuestra rueda de legado, las comisiones tienen encomendada la tarea de trabajar como un órgano consultivo, es cierto, pero trabajan conjuntamente con un montón de instituciones que salen aquí. Hemos intentado que no falte ninguna, que estén aquí todas representadas y creo que, gracias a nuestra estrecha colaboración con todas ellas, garantiremos que nuestro concepto olímpico sea parte integral del desarrollo, a largo plazo, de la ciudad y de la región, siendo un modelo útil del trabajo conjunto para el resto de las comunidades.

También hemos aprovechado nuestra mano, nuestro logo, para destacar cinco aspectos en los que trabajaremos el legado, cinco temas interrelacionados, que tendrán como punto en común la sostenibilidad, que estamos aplicando en todas las áreas.

Respecto al legado social, Madrid 16 es un modelo de convivencia urbana, a través de los valores del deporte. Hablamos de regeneración social, de programas educativos, de programas de salud; hablamos de participación en un proyecto colectivo, algo que todos necesitamos, que creo que los madrileños, los españoles sentimos muy bien y que, además, ha sido acogido con una grandísima energía.





Y hablamos de «*Generación 16*», un sello que hemos creado para identificar una serie de programas de asistentes, que persigan estos objetivos y que, desde la candidatura, queramos servir de altavoz a todos ellos.

Vamos también a promover la cultura del voluntariado. Existe un programa que hemos denominado «*Voluntarios 16*» y contamos ya con un programa específico para gente de todas la edades. Se puede articular llegando a acuerdos con universidades, con centros de formación que, a través de créditos, consigan dar conocimientos prácticos que formen parte del currículo vitae y que sirvan de primera experiencia o primer trabajo. Habría que diferenciar distintas características entre voluntarios, según vayan dirigidos a la prensa, a la atención de sedes o al protocolo mismo. Con esto, queremos hacer que todo el mundo pueda sentir suya la candidatura, por lo tanto, también hablamos de un voluntario dirigido a la gente con poca movilidad, a los Paralímpicos y, todo esto, se podrá hacer vía programas de Internet y convertir a estas personas en verdaderos protagonistas de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Y por qué no, hablar de un voluntariado de la tercera edad, en una sociedad como la nuestra, que cada vez va envejeciendo más y que consigue, a través de distintos programas, integrar a esas personas que, quizás por sus razones familiares, se han ido quedando solas. Encontrarles y darles una nueva ilusión, además de darles la opción también de encontrar una pequeña actividad que les sirva para mejorar su estado físico, en esos años en los que cada uno ve que la movilidad va siendo cada vez más dificultosa.

El legado en cuanto a deportes, en materia de infraestructuras deportivas, se plasmará en la votación de una serie de equipamientos dedicados a la alta competición. También queremos asegurar que las instalaciones sean sostenibles y estén luego al servicio de los ciudadanos; que no sólo se queden para los atletas de elite, también pretendemos dar instalaciones a todos los deportes y es obvio que algunas, por ejemplo, si se crea un centro de Gimnasia o un velódromo para los Juegos, quizás tengan un legado. Pero todas aquellas instalaciones que no sean necesarias crear, su deporte estará ubicado en I.F.E.M.A., como he dicho, en el caso de todos los deportes de salón. A través de charlas con las Federaciones Madrileñas, pretendemos identificar un centro en alguno de los pabellones de Madrid, que pueda ser su centro de referencia. Quizás algunas ya tengan eso conseguido, a través de los centros de alto rendimiento pero, quizás podamos encontrar programas específicos para técnicos, entrenadores, etc. La Caja Mágica; el Centro de Alto Rendimiento, que ya existe; el Estadio Santiago Bernabéu; el Telefónica Madrid Arena; el Centro de Natación, obviamente, son legados en infraestructuras deportivas que se van a dejar. Unas fueron comenzadas con motivo del 2012 y, algunas otras, como el B.M.X., se comenzarán a construir en el año 2009. Hay algunas instalaciones que solamente se van a hacer en el caso de que nos den los Juegos, como el Hockey, el velódromo, el gimnasio, el canal de Remo. Para nosotros ha sido una grandísima aportación un canal de Remo que va a transcurrir paralelo al río Manzanares, en pleno centro de

Madrid, al que se podrá acceder por metro, con final en Getafe y que va a ser, desde luego, un ejemplo de recuperación de una zona que está bastante degradada y que se convertirá en un modelo de parque deportivo, parque verde y natural. También tenemos que hablar de algunas otras instalaciones, como el Voley de Coslada, o el Tiro, en Paracuellos.

Otros proyectos consistirán en la remodelación y adaptación, teniendo en cuenta la accesibilidad de muchas de las instalaciones y estadios de Fútbol que actualmente existen. En cuanto al legado deportivo que queremos dejar en la ciudad, pretendemos que el deporte pase a ser parte del día a día de los ciudadanos madrileños y de los españoles, pretendemos reducir problemas como la obesidad, tan presente en nuestros jóvenes y, a través de estas iniciativas, conseguir una ciudad más sana y más activa.

Para ello, el próximo domingo se celebrará el Día del Deporte y esto es un legado de la candidatura y de la Oficina Olímpica, del cual nos vamos a sentir muy orgullosos, porque quedará en Madrid, esperemos que para siempre.

El segundo domingo de cada mes de junio tendremos el Día del Deporte, que va a ser una fiesta deportiva. Habrá cinco anillos donde poder descubrir los veintiséis o veintiocho deportes olímpicos del programa, más todos aquellos que pretenden ser olímpicos en el 2009. Estamos hablando de Rugby, de Golf, de Patinaje, del Squash, de Karate.

Además, vamos a tener exhibiciones deportivas de personas que han venido a vivir a Madrid y que, realmente, nos quieren demostrar que es lo que se hace en sus paí-

ses. Habrá actividades como la Capoeira, la Gimnasia para mayores y, además, se ofrecerá un concierto. Yo creo que va a ser un día maravilloso, donde todos los miembros de una familia podrán encontrar el deporte a su medida. Y no se trata de hacer un partido, sino que serán juegos en torno a estos deportes, que hagan más apetecible, realmente, su práctica. He de agradecer también a las Federaciones Madrileñas que nos hayan ofrecido toda su aportación humana, a través de monitores y su experiencia, para desarrollar este gran Día del Deporte, esta fiesta deportiva que haremos el próximo domingo, a partir de las diez de la mañana.

En cuanto al legado cultural, pretendemos no dejar de lado el legado histórico y, desde luego, la gran herencia cultural que tiene Madrid, como cruce de culturas, que ha venido siendo históricamente. Pero, pretendemos fomentar entre los jóvenes el interés por el arte y por la tecnología creativa y, además, promover el uso de esos medios tecnológicos ya no en los jóvenes, que quizás estén mucho más habituados que nosotros, sino entre los mayores y que sean los jóvenes, en este caso, quienes nos sirvan de profesores. Por otra parte, hay que proporcionar actividades accesibles para todos y en eso esta trabajando nuestra comisión cultural.

He de hablar también de la Villa, que tiene dentro de su proyecto un complejo universitario deportivo previsto y en este legado se van a tener en cuenta, en cierta medida, viviendas sociales para jóvenes.

Quiero mencionar también la Villa de Medios. Hemos pro-

yectado una Villa de Medios temporal, que consistirá en una serie de habitáculos que, después, se usarán de legado social, para llevar a zonas de España e incluso de fuera de España, de África, o de otros países de Europa del Este, que quizás, lo necesiten.

En cuanto al legado económico, creo que también está muy presente en la mente de todos. Hemos hablado de lo importante que es un evento para la ciudad, pero ¿cómo se puede elevar el perfil de la ciudad a nivel mundial?, ¿cómo se puede implicar la comunidad empresarial? Con esta candidatura, pretendemos fomentar las inversiones extranjeras, que se adelante la renovación urbana, que signifique un gran desarrollo de las oportunidades comerciales y turísticas. Sé que el gran «boom» turístico de Madrid -se ha pasado de cuatro millones setecientos mil visitantes a cerca de ocho millones-, en gran medida, es debido a la proyección internacional de la ciudad, gracias a la candidatura de Madrid 2012.

También podemos comentar la mejora del capital humano. Un montón de personas trabajando para un proyecto impresionante, cerca de ciento noventa y siete mil personas trabajando directamente. Además, estos efectos se darán, en menor medida quizás, en la Comunidad de Madrid e irá disminuyendo para España y para el resto de Europa. Pero creo, sinceramente, que debido a la nueva conectividad que existe en el mundo, los efectos se van a ir repartiendo por toda Europa.

Hablar también de que el impacto de los Juegos no sólo alcanza a Madrid capital, sino también, a la Comunidad de

Madrid. Una parte muy importante de nuestro proyecto está basado en el tren de alta velocidad, con lo cual, se podrán visitar todas las sedes de Fútbol y la subse de Vela, situada en Valencia, en prácticamente hora u hora y cuarto, lo que significa que podrás ir por la mañana a ver un espectáculo deportivo y por la tarde regresar a Madrid para ver otro.

Más allá de estas áreas, el efecto escaparate, que supone la celebración de los Juegos Olímpicos, tiene la capacidad suficiente para activar sectores de un alto componente estratégico para la ciudad. Entiendo que los sectores más afectados pueden ser el turismo, los servicios, la construcción. Pero hay muchos otros porque, no olvidemos que para alimentar una Villa Olímpica se necesitan, por ejemplo, toneladas de vegetales, kilos de hielo, miles de arcos de seguridad. Así, si se analizan minuciosamente las necesidades de una Villa Olímpica y de unos Juegos, se entenderá a cuantos sectores afecta.

Falta por finalizar un estudio del impacto para esta candidatura, que se está realizando en cuanto no sólo al impacto económico, sino también al social. Podré facilitar una serie de datos que se obtuvieron en un estudio para Madrid 2012. Entonces se evaluó que la organización de los Juegos Olímpicos significaría una aportación de capital, en el período de 2001 a 2016, de seis mil quinientos treinta y cuatro millones de euros, en términos de P.I.B. y, para la producción efectiva, el importe ascendería a doce mil cuatrocientos sesenta y seis millones de euros. También significaría, como he mencionado, la creación de unos ciento

noventa y siete mil empleos directos en la Ciudad de Madrid, equivalentes a tiempo completo. Pero, lo más importante del legado a nivel humano sea, quizás, la gran experiencia que se obtiene y que se deja de herencia en la organización de unos Juegos Olímpicos.

Por último, el legado medioambiental, algo que tiene que ser imprescindible en todo proyecto grande que se emprenda hoy en día, no sólo a nivel deportivo. En definitiva, consiste en la creación de la Agenda 21 del Olimpismo. En este área, se está trabajando con la Área de Gobierno de Medioambiente directamente, se trabaja en la rehabilitación de grandes zonas de la ciudad, en las que las infraestructuras olímpicas contribuyen a la regeneración del entorno y a una regeneración urbana, por qué no decirlo también, acelerándola, de cara al 2016. Pretendemos habilitar nuevas zonas verdes y deportivas, que el uso de las tecnologías minimice el impacto medioambiental, que la gente y los jóvenes se eduquen en cuanto a sostenibilidad, a través de los programas «*Generación 16*».

De una manera más práctica, hablamos de los Juegos Olímpicos sin coches, de la emisión cero de carbono durante esos días, un ejemplo a seguir, que quede para un futuro. Existirán más bicicletas; el carril-bici de sesenta y cuatro kilómetros se ampliará a doscientos sesenta y cuatro kilómetros. Pretendemos que el transporte público para

todos sea una flota verde. Son pequeños datos pero, lo que queremos de verdad es que, en un futuro, Madrid sea sostenible.

Y simplemente mostrar algunos aspectos del trabajo que, en el área de medioambiente, se ha realizado en la zona. El proyecto de regeneración del río y cómo se ha adaptado el proyecto olímpico al mismo, con una serie de instalaciones de deportes olímpicos y paralímpicos. Y esto es la zona del proyecto núcleo que hablábamos. Una zona que, ahora mismo, son tierras reservadas para el proyecto olímpico, que también se recuperarán y se convertirán en modelo de sostenibilidad, y estos son los deportes que se encuentran, deportes olímpicos y paralímpicos; la Villa Olímpica y el Centro Internacional de Medios.

Definitivamente, el legado que he intentado transmitir, de una manera transversal y sostenible, afecta en ciertos aspectos: social, medioambiental, de infraestructuras, deportivo y económico y el impacto, desde luego. Pretendemos que cambie la ciudad de Madrid para bien, que ese toque humano no deje de existir entre nosotros, algo que Madrid está muy en disposición de tener y, para ello, además, quiero mencionar un proyecto llamado «EscoOlimpia», que el Ayuntamiento de Madrid ha lanzado ya entre los jóvenes, y que está directamente ligado a la candidatura.



## P.M.P. LEGACY. CÓMO SE CONSTRUYE UN LEGADO OLÍMPICO

Cathy Livock

- *Graduada por la Universidad de Loughborough.*
- *Directora de Consultoría de P.M.P. LEGACY, colaborando estrechamente con los Comités de Organización Local, Federaciones Internacionales y ciudades, para presentar candidaturas olímpicas.*
- *Asesora en la gestión del legado deportivo de los Juegos de la Commonwealth, celebrados en Manchester, en 2002.*
- *Planificación del legado en grandes recintos, en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres en 2012.*
- *Elaboración de la candidatura de Singapur para la celebración de los Juegos Olímpicos Juveniles de 2010.*
- *Directora del proyecto de P.M.P. LEGACY, equipo que trabaja actualmente con Madrid en su candidatura como sede de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.*





Hoy estamos hablando del legado y quiero compartir con ustedes algunos principios de buenas prácticas en la planificación del legado, que hemos observado en todo el mundo y en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, celebrados hasta la fecha. Comenzaré analizando lo que nosotros entendemos por legado. Describiré la agenda del legado y cuáles son las oportunidades de las ciudades postulantes y lo que pueden ofrecer los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Recalcaré algunos de los factores del éxito para conseguir un legado eficiente, así como algunos de los retos y utilizaré varios ejemplos de buenas prácticas para demostrar estos puntos.

¿Qué entendemos por legado? Cuando se habla de legado se suelen utilizar expresiones como impacto, cambio, ventajas a largo plazo, efecto catalítico o sostenibilidad. Da igual cómo lo llamemos, mientras que comprendamos su significado. Como asesores, a menudo nos topamos con malentendidos sobre el significado de legado. «No necesitamos preocuparnos por el legado, porque estamos usando instalaciones temporales» o «no queremos más turistas cuando termine el evento, porque no podemos hacer frente a la congestión» son algunas citas de clientes potenciales. «Por favor, vengan y asesórennos sobre qué hacer con estas instalaciones después del evento». Todos estos comentarios son sintomáticos del malentendido que existe acerca del legado y que es necesario abordar. Es vital comprender lo que es y lo que no es legado.

El legado no se refiere exclusivamente al post-uso o a las estrategias de salida de las principales instalaciones. Tam-

poco se trata de construir instalaciones permanentes para, después, buscarles un uso posterior; ni de proyectos a corto plazo e insostenibles. No tiene que ver únicamente con el gasto, sino con la inversión y con asegurarnos de que esa inversión nos aportará un rendimiento garantizado a largo plazo. Debemos cambiar nuestras percepciones y actitudes sobre lo que es legado. El legado no deja beneficios a largo plazo, sino que los genera; una diferencia sutil pero importante. Por eso, no deberíamos hablar de «dejar» un legado sino de «generarlo».

También es importante que consideremos el calendario de la planificación, la entrega y el sostenimiento de los beneficios del legado. El proceso se extiende desde la fase de pre-candidatura, hasta pasados diez o veinte años, desde que se desarrollan los Juegos y, en cada fase de ese proceso, pueden generarse beneficios de legado. Por ejemplo, el propio proceso de candidatura puede aportar una serie de beneficios, independientemente de que la candidatura tenga éxito o no y de que el evento siga adelante. Lo esencial, es asegurarnos de que esos beneficios se mantengan, independientemente del resultado de la candidatura, lo que nos lleva a nuestra definición de legado.

Nuestra definición de legado es sencilla: garantizar que se generen todos los beneficios a largo plazo, que sean posibles para la ciudad, para la región y para el país anfitrión, mucho antes, durante y mucho después del evento. Esta definición cuenta con el respaldo del C.O.I. Christophe Dubi, director deportivo del C.O.I., ha comentado que «el legado ha tomado prioridad absoluta en la agenda del

C.O.I. Buscamos experiencia operativa y beneficios positivos a largo plazo. Estamos orgullosos de que el legado forme parte de nuestro ADN». La base del legado olímpico también se ha incorporado a varios documentos del C.O.I.: la Agenda 21, que se centra en el desarrollo sostenible; los expedientes de candidatura; el Programa de Conocimiento de Gestión de los Juegos Olímpicos, que se propone garantizar que las lecciones aprendidas de los Juegos se transfieran de una ciudad anfitriona a la siguiente; el contrato de Ciudad Anfitriona y los Estudios de Impacto de los Juegos Olímpicos. La importancia del legado olímpico también se hace patente en el Manual Técnico del Legado, de próxima publicación, un nuevo manual para las ciudades postulantes sobre el significado de legado y que constituirá una guía importante para todas las futuras ciudades postulantes.

¿Qué sabemos que funciona? La respuesta es generar, no dejar un legado. Es fundamental planificar pronto y hacerlo bien. Es importante establecer objetivos claros y asegurarse el apoyo de los sectores participantes. Hemos oído a otros ponentes hablar de la necesidad de ayudar a la comunidad, un gran desafío al que volveré más adelante. Necesitamos monitorizar y evaluar. ¿Cómo medir el impacto de la candidatura o la organización de un evento, si desconocemos la posición actual o cómo se medirán los progresos? Por último, la planificación del legado no debe limitarse a la ciudad ni a la región, sino que debería extenderse, para que existan beneficios a escala nacional, que generen ímpetu por todo el país.

¿Qué podemos lograr mediante la planificación y ejecución efectivas del legado? Podemos elevar el perfil de una ciudad, de una región y de un país. Podemos transformar y regenerar zonas urbanas, como es el caso de Barcelona y Atlanta. Los planes de Londres lo demuestran. Podemos mejorar las instalaciones, no sólo las deportivas, sino también las de vivienda, las de hoteles, las de transporte y utilizar los Juegos Paralímpicos como estímulo para que todas esas instalaciones sean plenamente accesibles. Podemos crear una nación más sana, aumentando los niveles de participación deportiva y actividad física lo que, a su vez, ayuda a desarrollar las redes sociales y puede mejorar el bienestar general. Pero todo esto no ocurre porque sí, sino que precisa de esfuerzos coordinados, de planificación y de enfoque. Podemos generar empleo, nuevos puestos de trabajo y destrezas adicionales, pero recuerden que los verdaderos beneficios del legado deben ser adicionales. Es decir, nuevos puestos de trabajo, nuevas destrezas, etc., para mejorar el ritmo del cambio en estas zonas. También nos preocupa la función del calendario del evento. Como asesores, al desarrollar el calendario del evento, podemos ayudar a desarrollar la «historia del evento» lo que, a su vez, ayuda a las ciudades postulantes a conseguir la organización del evento, demostrando su capacidad para ejecutarlo. Y en esto, Madrid ha puntuado muy alto en la fase de postulación del proceso de candidatura de 2016: la experiencia de organizar eventos. También se puede iniciar el proceso de «marca de lugar», convirtiendo la ciudad en un lugar atractivo y atrayente para

los visitantes, los habitantes y los participantes. La «marca de lugar» es una expresión muy manida, que sale cada vez más a la palestra. Una de las mayores ventajas intangibles con las que solemos encontrarnos, cuando hablamos con clientes que han organizado eventos, es de qué manera el evento ha desarrollado o les ha ayudado a desarrollar nuevas formas de trabajar o colaborar, que no se habrían producido si no hubiera sido por el propio evento. La variedad de sectores participantes es bastante considerable. Todos deben involucrarse en la fase de planificación de legado, para que su ejecución sea efectiva; todos deben participar en el proceso.

Analicemos la agenda del legado o el abanico de oportunidades que una planificación efectiva del legado es capaz de abrir. Existen cinco grandes grupos de ventajas sostenibles.

Dentro de los beneficios deportivos tenemos el legado físico y lógico, es decir las infraestructuras y los beneficios menos tangibles, relacionados con los programas de desarrollo deportivo. Después, están los beneficios sociales y educativos, como la inclusión social, los beneficios culturales, los económicos y turísticos, los medioambientales y de transporte. No olvidemos el papel del diseño y de la tecnología en la consecución de los beneficios del legado. Analicemos, una por una, estas cuestiones pero, antes, no pasemos por alto el propio evento, el factor de sentirse bien. Las cuatro «es»: emoción, excitación, entusiasmo y euforia. El entusiasmo del evento puede generar una serie de beneficios, en cuanto a la actitud de la gente y la percepción de la ciudad y

puede provocar un recuerdo muy positivo de la experiencia de los Juegos. El desafío de la planificación del legado radica en garantizar que las cuatro «es» se traduzcan en beneficios a largo plazo, pero el valor real que unas Olimpíadas pueden aportar a una ciudad, a una región o a un país, no tiene que ver únicamente con el factor de sentirse bien. Echemos un vistazo a los demás beneficios.

El deporte se sitúa en el centro del Movimiento Olímpico pero, conseguir un aumento sostenible en la participación deportiva, es un desafío inmenso, que puede abordarse mediante las instalaciones. Es importante que las ciudades candidatas tomen nota de dónde son necesarias las instalaciones, realmente, en la fase de legado. Después, existe una gama variada de programas deportivos e iniciativas para fomentar la participación en todos los grupos objetivo, desde los deportistas ocasionales, hasta los atletas de elite. En este sentido, un aspecto importante, es el del desarrollo de entrenadores, de voluntarios y de administradores ya que, sin ellos, los participantes carecerían de las infraestructuras físicas y sociales que les permitan tomar parte. Hablando de infraestructuras olímpicas, es fundamental considerar tanto la fase del evento como la fase del legado. Hay dos ejemplos: el estadio de la ciudad de Manchester, donde se eliminaron las pistas de Atletismo después de los Juegos, para transformar la instalación en el estadio del Manchester City Football Club. Creo que hay un principio similar aquí en Madrid, con el Atlético y el Estadio Olímpico. En segundo lugar, daré el ejemplo del estadio de Críquet de Barbados. Trabajamos en la

Copa del Mundo de Críquet, en Barbados. Se hizo un uso importante de las infraestructuras temporales, para crear una capacidad de espectadores necesaria durante la fase del evento, pero innecesaria para la fase del legado.

Cuando analizamos el desarrollo de las infraestructuras, debemos fijarnos en una planificación sostenible de las instalaciones y aquí hay tres elementos claves integrados: el diseño y la construcción, la planificación de negocio, y la operación y gestión. Aquí se plantean preguntas fundamentales, como: ¿hay demanda para las instalaciones, en la misma escala necesaria para los Juegos?, ¿quiénes son los usuarios finales?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿el edificio satisface sus necesidades?, ¿cuál es el mejor emplazamiento para las instalaciones?, ¿deberíamos considerar instalaciones trasladables?, ¿quién gestionará las instalaciones?. Y, por último, ¿cómo se sostendrán económicamente? Todas estas preguntas se las estamos planteando a Madrid, como parte de nuestro asesoramiento con su planificación de legado, para garantizar que hagamos el mejor uso posible de las instalaciones en la fase de legado. Un ejemplo breve del Estadio Olímpico de Londres: en la fase de los Juegos tendrá capacidad para ochenta mil espectadores, pero se está diseñando con modularidad, de manera que pase de ochenta mil a veinticinco mil espectadores, en la fase posterior a los Juegos. El estadio de Sydney pasó de ciento diez mil a ochenta y tres mil, pero el ejemplo de Londres ofrece una reducción todavía más importante. El proyecto se ha basado en la opinión de que Londres no necesita otro gran estadio, ahora que se ha

abierto el nuevo Wembley. Hemos estado trabajando en planificación del legado respecto al Estadio Olímpico y hemos estudiado la forma en que puede utilizarse en la fase del legado. Lo hemos llamado «estadio vivo». Hemos identificado un abanico de usuarios potenciales, tratándose de un gran espacio, que estará disponible después de los Juegos. El estadio se encuentra en el centro de una nueva comunidad regenerada y hemos propuesto que preste servicios médicos, educativos, comerciales y de ocio a la comunidad local.

El segundo aspecto en la agenda del legado es la cultura. Albergar unos Juegos Olímpicos ofrece una gran oportunidad para concienciar, mediante toda una serie de programas culturales. Los Juegos pueden cohesionar una comunidad y aumentar el interés del público hacia el arte y las actividades culturales. También se puede fomentar una imagen cultural positiva de la ciudad anfitriona y dar publicidad a la ciudad o a la región.

La propia Olimpiada Cultural, que tiene lugar en tándem con los Juegos, puede crear su propio legado y convertirse en mejoras a largo plazo, para las infraestructuras, las nuevas infraestructuras y unos estándares superiores de servicio, mientras que la ciudad se esfuerza por ofrecer la mejor experiencia olímpica posible. Si se gestionan eficazmente, los programas culturales pueden contribuir, verdaderamente, a los planes de regeneración urbanística de la ciudad y mejorar la cohesión social.

Los programas culturales también fomentan la creatividad y la innovación, desarrollando activamente el talento ar-

tístico local o estableciendo vínculos con la educación. Permiten la convergencia de comunidades dispares. Los Juegos de Sydney ofrecieron un programa cultural de cuatro años, que comenzó en 1997, tres años antes de los Juegos. De esta forma, los Juegos sirvieron de escaparate de la cultura, no sólo de Australia, sino de todo el mundo.

También pueden generarse beneficios en el importante ámbito social y educativo, que ocupa uno de los primeros puestos en la agenda de prioridades del C.O.I., en estos momentos. He trabajado en la candidatura de Singapur para los Juegos Olímpicos Juveniles y, uno de los mensajes que nos transmitió el C.O.I. para este evento, fue que la educación y la cultura eran tan importantes como el deporte. El énfasis en la juventud, la educación y los beneficios sociales está saltando realmente a la palestra, últimamente y las ciudades postulantes deben considerar de qué forma puede involucrarse la gente joven, cómo pueden participar en el proceso y cómo se pueden utilizar los valores del Olimpismo -excelencia, amistad, respeto- para fomentar la participación de los jóvenes.

Los programas olímpicos también pueden contribuir a la capacitación de la gente joven. Varias ciudades anfitrionas han desarrollado programas curriculares, que se sirven de los Juegos Olímpicos, para motivar a que los jóvenes aprendan sobre los valores olímpicos y el Movimiento Olímpico, aunque también se han empleado para enseñar a las personas sobre otros países y culturas. Los Juegos Olímpicos pueden ayudar a que los jóvenes aprendan geografía a través del arte, matemáticas mediante los resultados de los

partidos, ciencia y otros detalles técnicos de los deportes. Existe un amplio abanico de áreas, en términos de vínculos educativos, muy útiles de explorar.

En último lugar está la imitación de roles, donde nos podemos aprovechar de los atletas de gran éxito, personalidades prominentes o deportistas de zonas necesitadas para animar, inspirar y motivar a la gente, para que involucre a otros como participantes, entrenadores o administradores. Las posibilidades son inmensas y no me refiero, exclusivamente, a la realización de una actividad deportiva, sino a involucrarse, a participar en la comunidad. Por ejemplo, usar a un personaje famoso para defender temas medioambientales y conseguir que los jóvenes se involucren en proyectos de medio ambiente. Tampoco debemos pasar por alto el papel que los Juegos Paralímpicos pueden desempeñar en el fomento de la participación de las personas con discapacidades, ya sea mediante nuevos puestos de trabajo o como voluntarios o como deportistas, por motivos de salud o de competición. El ámbito sanitario y educativo es enorme. Uno de los retos más importantes y considerables es la capacitación de las comunidades, cómo conseguir que se involucren porque, mediante su participación, podemos desarrollar un mayor sentido de identidad, una sensación de pertenencia y una mayor autoestima y orgullo cívico.

Un área fundamental en la que puede involucrarse el público es a través de los programas de voluntariado. Aunque no se trate de un evento olímpico, me gustaría traer a colación los Juegos de la Commonwealth, en Manchester, en

2002, porque creo que son un ejemplo excepcional de legado social, en lo que se refiere al programa de voluntariado que se organizó durante esos Juegos. El programa de voluntariado previo fomentó el voluntariado y animó a la participación del público, centrándose en las personas provenientes de comunidades desfavorecidas. Ofreció oportunidades para la participación, mediante la formación y la experiencia en un gran evento internacional y también se centró en los jóvenes. Todos estamos familiarizados con las plantillas de voluntarios de edades avanzadas y, por esa razón, el programa se centró en los jóvenes de dieciséis a veinticinco años, en las personas con discapacidades, en los grupos étnicos minoritarios y en los trabajadores sin formación. El programa ha obtenido una financiación adicional del gobierno central. Ya estamos en 2008 y el programa se ha generalizado y ha pasado a formar parte del equipo de desarrollo económico del Ayuntamiento de Manchester y, también, está sirviendo para aportar voluntarios para Londres 2012, dentro de esa red de voluntariado. Este programa es un buen ejemplo de cómo un gran evento deportivo es capaz de aumentar la concienciación y la participación a través del voluntariado, especialmente, entre los grupos desfavorecidos pero, también, de cómo se puede aplicar el voluntariado como vía para el empleo y para una mayor empleabilidad.

A continuación, pasamos al importante aspecto de la economía y del turismo. Los eventos son motores del crecimiento económico, traen nuevas oportunidades empresariales, elevan los estándares y aumentan el empleo.

También pueden ser una tremenda oportunidad para elevar el perfil de una ciudad, una región o un país, a escala internacional. Este perfil puede contribuir, a su vez, a atraer un verdadero interés económico, aunque precisa de inversiones continuas, de tiempo y de recursos, para poder mantener el interés y para aportar rendimientos a largo plazo. De nuevo, no ocurre porque sí. Obviamente, el aumento de la inversión contribuye a la regeneración de zonas desfavorecidas. Si conocen las experiencias de Londres y Barcelona, sabrán que la regeneración de ambas ciudades ha sido o es un punto primordial en sus Juegos. Al involucrar al público en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, las empresas también tienen la oportunidad de mejorar las destrezas y la formación de su personal y desarrollar su perfil en la comunidad. En su sentido más amplio, la responsabilidad social corporativa es un área importantísima que debe explorarse en términos de la organización de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.

Como breve ejemplo, el Club de Empresarios de Sydney, un modelo considerado mayoritariamente, como uno de los primeros casos de buenas prácticas en este sentido y en el que se han basado muchas otras ciudades. El Club de Empresarios australiano utilizó los Juegos del año 2000 para promocionar el sector empresarial y las oportunidades de inversión, e incluía un sistema de emparejamiento de empresas, el desarrollo de una gran base de datos empresarial y una serie de eventos para el trabajo en red. La inversión de financiación pública y privada tuvo un efecto duradero sobre las empresas australianas y también cam-



bió la manera en que se financiaban los deportes en Australia ya que, ahora, el sector privado está muy involucrado en el mundo deportivo. La Exhibición de Tecnología Australiana también sirvió para promover las tecnologías innovadoras en todo el mundo y utilizó los Juegos como escaparate donde mostrar esas tecnologías. De nuevo y, al igual que en el caso del programa de voluntariado de Manchester, el Club de Empresarios de Australia continúa vigente, a día de hoy y muchas empresas del país han tenido

éxito ofertando sus trabajos en Pekín y estableciendo conexiones con la capital china. Pasemos al turismo. Los Juegos Olímpicos y otros grandes acontecimientos colocan a una ciudad en el mapa y representan una oportunidad para elevar los estándares de prestación de servicios en los hoteles y en la industria de la hospitalidad pero, para maximizar las oportunidades, es fundamental que la planificación comience mucho antes. Antes, hemos oído hablar de Barcelona, una ciudad men-

cionada, con frecuencia, como un ejemplo de buenas prácticas, en cuanto a su uso de los Juegos, para elevar su perfil, ya que pasó del puesto décimosexto al tercero, como destino turístico más popular en Europa, en 1999, siete años después de los Juegos.

Volviendo a la cuestión de la marca del lugar, que antes he mencionado brevemente, diré que combina la marca de la ciudad, de la región y del país. Requiere la participación de una serie de actores diferentes, para que pueda lograrse, similar al enfoque cooperativo, necesario para una planificación del legado y para una organización, ambas efectivas. Además, desempeña una función primordial en todos nuestros trabajos de planificación de legado.

Como he mencionado antes, las ventajas del legado no deben generarse únicamente para una ciudad o para una región, sino que deben tener un ámbito nacional. Un ejemplo de ello, es lo que está ocurriendo en Londres 2012. El plan titulado «Inspírate», corresponde al proyecto de legado para el Noroeste de Inglaterra. Londres ha constituido el llamado Grupo de Naciones y Regiones, que pretende garantizar que el legado de los Juegos afecte a todo el país. Otras regiones están haciendo lo mismo, aunque éste es exclusivamente el plan del Noroeste y se centra en todos esos aspectos distintos para sus propias comunidades y en cómo aprovechar las oportunidades empresariales y culturales; elevar el perfil turístico, los vínculos con otros grandes eventos y las destrezas, mediante el voluntariado. Por último, aunque no por ello menos importante en términos de legado, es el medio ambiente. La documentación

del C.O.I. se ha centrado, con frecuencia, en reducir el impacto negativo de los Juegos, pero ¿y si le damos la vuelta y decimos que no se trata de reducir el impacto negativo, sino de ejercer un impacto positivo sobre el medio ambiente? Existen una serie de ventajas potenciales, derivadas de las prácticas medioambientales mejoradas, en lo que se refiere a reducir las emisiones y a estudiar los sistemas de transporte, respetuosos con el medio ambiente. Los Juegos ofrecen oportunidades para unas infraestructuras nuevas y renovadas, así como para espacios verdes. De nuevo, hace falta una ejecución proactiva y el trabajo en común de todas las agencias y de todos los sectores, tanto antes, como mucho después del evento.

Antes he dicho que no debemos pasar por alto los Juegos Paralímpicos, porque ofrecen una oportunidad tremenda para concienciar, aumentar la accesibilidad y mejorar, a largo plazo, el entorno habitable para los residentes, los participantes y los visitantes.

Hasta el momento, he recalcado los aspectos del legado, pero ¿cuáles son los principales retos de la candidatura de una ciudad y de la ejecución de unos planes efectivos de legado?, ¿y cómo elevamos y mantenemos la participación deportiva?. Es importante que los programas de deportes y actividades estén coordinados, enfocados y bien planificados. A menos que nos introduzcamos en las comunidades de menor participación y nos centremos en los grupos menos participativos, nos estaremos engañando en cuanto al progreso. El aumento de la participación no sucede porque sí, con motivo de los Juegos,



sino que requiere dedicar tiempo y un esfuerzo continuo. ¿Los Juegos Olímpicos animan o desaniman el turismo?. Algunas personas prefieren no viajar a una ciudad donde se vayan a desarrollar los Juegos Olímpicos. ¿Cómo podemos solucionar este problema y garantizar el avance del programa global de una ciudad?, ¿y cómo capacitamos a las comunidades desfavorecidas?. Si se piensa en las comunidades desfavorecidas de su ciudad, ¿cómo pueden utilizarse los programas olímpicos, para garantizar que se preste atención a la gente indicada, a la que más lo necesita?, ¿cómo podemos asegurarnos de que haya voluntarios de esas zonas desfavorecidas? Antes he hablado de la adicionalidad, es decir, de la necesidad de garantizar que las ventajas del legado no se desplacen, ni sean únicamente las que se habrían producido de todos modos. Existen nuevos programas y planes mejorados, que ocurren antes y ofrecen mejores resultados.

Por último, el gran reto de las instalaciones. Los elefantes blancos deben ser algo del pasado. Cualquier instalación nueva debe ser la correcta, de la escala correcta, en el lugar correcto y por las razones correctas. Esos son los retos, ¿cómo los abordamos?, ¿cuál es la clave del éxito?

En primer lugar, contar con un plan claro, un plan de legado, con una visión clara y con objetivos, que deberá ser acordado y comprendido por todos y en el que los principales actores deben tener la oportunidad de participar. El plan debe ajustarse a los planes estratégicos y prioridades de la ciudad, de la región y del país y debe basarse en las necesidades y determinarse mediante consulta.

Se debe estudiar cuidadosamente la forma de ejecución de las ventajas del legado. Está muy bien contar con un plan elaborado y publicado, pero es necesario disponer de los recursos e infraestructuras apropiadas, para garantizar que se desarrolle casi como una iniciativa paralela a los Juegos. Aquí es donde el ejemplo de Vancouver es óptimo, al haber constituido su *2010 Legacies Now*, como un vehículo de legado aparte. Utilizamos este ejemplo de buenas prácticas con frecuencia, en el sentido de que aporta un vehículo individual del legado para la organización de unos Juegos.

Como ejemplo breve de esto, hace varios años trabajé estudiando el impacto de los Juegos de la Commonwealth, en Manchester. Hablé con personas del ayuntamiento después del evento, acerca de la planificación y del impacto del legado, especialmente, en cuanto a los deportes comunitarios y admitieron que, durante los Juegos, toda su atención se desvió hacia la organización de los Juegos. Por esa razón, los planes de legado han tardado mucho más en realizarse. Ésa fue una de las principales lecciones aprendidas y creo que es muy valiosa.

Pasando a la cuestión de los actores, es importante asegurar la presencia de todos los actores que sea posible en el proceso de planificación del legado y ser claros respecto a los diferentes papeles del sector público, del sector privado y del voluntariado. Una manera de fomentar la participación del voluntariado pasa por garantizar que se involucren en el proceso de planificación. También debemos mantener el foco en la adicionalidad, sin duplicar ni

desplazar. Una buena pregunta que debemos plantearnos continuamente es: ¿habría ocurrido de todos modos? Es fundamental que monitoricemos y evaluemos, y que prestemos atención a la fase del legado, respecto a todas las instalaciones, como he mencionado antes.

Para terminar, un aspecto que no he tratado hasta ahora, pero que es realmente crítico para el éxito, es una buena comunicación, las relaciones públicas y el papel de los medios. En cualquier programa de legado es importante una comunicación, marca y actividades de marketing que vayan más allá de los participantes y del público visitante. Modelar e influir en los mensajes y canales informativos, es fundamental para el éxito.

Antes de finalizar, volvamos a recordar la definición de legado: garantizar que se generen todos los beneficios sostenibles que sean posibles para la ciudad, para la región y

para el país anfitrión, mucho antes, durante y mucho después del evento, para todos los actores y las comunidades. Para conseguirlo, creemos que todo Comité Organizador local debe tener una visión y un plan de legado publicado, que le permita aprovechar cualquier oportunidad potencial. Por último, debo recalcar que el legado no sucede porque sí, sino que requiere de mucho trabajo para que sea satisfactorio. Pero cuando se consigue, las buenas prácticas demuestran que es capaz de aportar una serie de ventajas, de elevar el perfil de la ciudad, unificar la ciudad y la región, de acelerar el ritmo del cambio, de fomentar la colaboración, de desarrollar la confianza en las comunidades, de aportar toda una serie de beneficios y, por supuesto, de hacer feliz a muchas personas porque, al fin y al cabo, lo más importante son las personas.





## EL LEGADO DE VANCOUVER 2010

Patrick Jarvis

- *Compitió como atleta en los Juegos Paralímpicos de 1992, celebrados en Barcelona.*
- *Jefe de misión para el equipo canadiense en los Juegos Paralímpicos de Invierno de Nagano, en 1998.*
- *Miembro del Comité Canadiense Paralímpico (C.N.P.), desde 1996.*
- *Miembro del Comité Internacional Paralímpico (I.P.C.), desde 2005.*
- *Miembro del Primer Consejo Asesor de Deporte Nacional para el Ministerio de Asuntos Exteriores para el deporte aficionado.*
- *Miembro “B” del Comité Canadiense Olímpico.*
- *Colaborador de los Olímpicos de Calgary, en la Asociación para el Desarrollo (C.O.D.A.) .*
- *Participó en la organización de los Juegos de Toronto, en 2008.*
- *Asesor especial en los Juegos de la Commonwealth, en Halifax 2014..*
- *Miembro del C.O.I., perteneciente a la Comisión de Evaluación de los Juegos de 2012.*
- *Actualmente, es miembro de la Comisión de Coordinación de los Juegos de la XXX Olimpiada, Londres 2012, miembro del Comité de Organización de Vancouver 2010 y de los Juegos Paralímpicos de Invierno.*





El título de mi ponencia es *«El Legado de Vancouver 2010»*. Desde luego, el 2010 parecía estar muy lejos cuando ganamos el derecho a celebrar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, en el 2003, pero, ahora estamos a menos de dos años. El subtítulo de la presentación es *«No todos los Sueños de los Juegos son deportivos»*, que se refiere a las numerosas facetas de los legados que pueden obtenerse, como consecuencia de la organización de los Juegos más importantes.

Para intentar entender mi postura, les diré que opino que siempre que estamos en un país distinto, en una cultura distinta o incluso en una ciudad distinta, debemos entender el contexto del trasfondo de sus habitantes. El lugar de donde soy, mi ciudad natal, Calgary, en Canadá, tiene una población de un millón de habitantes y se encuentra a unos setenta kilómetros de las Montañas Rocosas. Calgary organizó los Juegos Olímpicos de Invierno en 1998 y puede que fuéramos demasiado hospitalarios, porque Canadá no consiguió ni una sola medalla de oro. De hecho, Canadá ha organizado dos Juegos Olímpicos; los otros se celebraron en Montreal, en 1976 y nunca ha ganado una medalla de oro cuando ha sido el país organizador. El rendimiento deportivo es un tipo de legado del hecho de organizar los Juegos, de modo que, en esta ocasión, estamos planeando resultados distintos para el 2010.

Vancouver se encuentra en la costa Oeste de Canadá, un país en el que uno de nuestros problemas es el tamaño, un problema interesante, la verdad. Desde una costa hasta la otra hay, aproximadamente, ocho mil kilómetros con Van-

couver, localizada en el extremo Oeste, a unas once horas de vuelo desde Madrid. Ahí es donde celebraremos los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Invierno en 2010 y lo que quiero compartir es nuestro enfoque del legado en Vancouver. Es decir, reconocemos que los grandes Juegos tratan sobre todo de deportes, como debe ser, pero también hay que pensar acerca de qué otros beneficios quieren obtenerse de la celebración de estos grandes Juegos. «Legado» es una palabra que casi no oíamos hace diez años, en relación con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, pero se ha convertido en una palabra cliché. ¿Qué significa la palabra legado? Yo entiendo por legado el regalo que dejas a los demás, tanto como padre, como empresa, como ciudadano o como organización. ¿Qué es exactamente lo que dejas a los que te sucederán? El legado es algo tangible que estás traspasando, el fruto de tu esfuerzo y tu posición que beneficia a los que te seguirán.

El término legado se refiere a un concepto muy global y que los Comités Organizadores de hoy en día, promueven y reflejan constantemente. Incluso en términos de la candidatura de Madrid 2016, se habla mucho sobre los legados: lo que harán por Madrid y por España y también tienen que pensar en lo que pueden hacer a un nivel más alto, incluyendo cosas para el Movimiento Olímpico y Paralímpico, en términos más globales. Este aspecto es importante, ya que es algo que también dejarán como legado a los demás y sobre todo a esos movimientos.

Cuando se considera la cantidad de dinero que se va a invertir, en lo que hay que centrarse, sobre todo, es en los be-

neficios a largo plazo y luego, en generar un impacto, también a largo plazo. Lo que resulta interesante, desde el punto de vista del legado deportivo ( viniendo desde la ciudad de Calgary, en donde acabamos de celebrar nuestro vigésimo aniversario de la organización de los Juegos Olímpicos de Invierno, de 1988), es que veinte años después, seguimos utilizando cinco instalaciones para la celebración de competiciones internacionales, así como acontecimientos atléticos nacionales y locales. En este contexto, quiero destacar la pista de Patinaje de Velocidad, como ejemplo. Desde luego, no me imagino que el Patinaje de Velocidad sea muy famoso en España, porque el clima es mucho más caluroso que en Canadá. De hecho, tenemos días en los que la temperatura es de -30° y lo único que se puede hacer es patinar. En fin, más de la mitad de los récords mundiales de Patinaje de Velocidad se han conseguido en la instalación de Patinaje de Velocidad de Calgary. Esto es posible, gracias al enfoque que le dieron hace veinte años, para garantizar que sería una instalación que duraría mucho más de cinco o diez años. Han conseguido el legado, en términos de instalaciones deportivas, ya que esta es su tercera década como instalación deportiva líder.

La pregunta que propongo a Madrid 2016 es, «¿qué quieren dejar como regalo o como beneficio, a largo a plazo, de su fase de oferta y de la posible organización de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016?». En base a la presentación elaborada por Madrid 2016, que muestra los cinco temas principales del legado en los que se han ba-

sado, me da la sensación de que dejan muy claro las cosas que querrían conseguir, y las organizaciones que quieran tener éxito, tienen que mantener este enfoque.

No obstante, es un reto hablar de los beneficios de los Juegos, porque sabemos que mucha gente, fuera de nuestro mundo del deporte, aquellos que están fuera del Movimiento Olímpico y Paralímpico, a menudo, cuestionan fuertemente la cantidad de dinero que se invierte en los Juegos. Cuestionan si las cosas que se dicen acerca de los beneficios de la organización de los Juegos son ciertas. He recopilado algunos recortes de titulares de noticias de todo el mundo, como ejemplo «¿Vendiendo la ciudad o exprimiéndola?». Aquí hablaban de la situación de los Juegos de Pekín y también de lo que pasó en Atenas; que estos acontecimientos de súper Juegos dieron lugar a desalojos forzosos de habitantes. Su pregunta: «¿qué están haciendo los Juegos por las personas de esa ciudad?» Estos comentarios aparecieron en la revista «Play the game». También, hay muchas personas, en muchos países, que dudan de los beneficios de las Olimpiadas. Una pregunta que han realizado a nuestros ciudadanos es «La gente que organiza los Juegos Olímpicos habla de sus maravillosos beneficios pero, ¿es verdad?». Incluso en Vancouver, en donde contamos con un gran apoyo de la población local, por encima del ochenta por ciento de la población que apoya a los Juegos, sigue habiendo periodistas y ciudadanos que dudan de los beneficios obtenidos, como consecuencia de los Juegos y lo consideran «un pufo», diciendo que son sólo tonterías.

Otro apunte importante es la relación que se establece con el resto del mundo. Cuando se presenta una candidatura para organizar los grandes Juegos, tanto si son los Juegos Olímpicos como Paralímpicos, o cualquier otro, solamente el proceso de presentarse, te pone en contacto con el resto del mundo; la organización magnífica, esa conexión creando experiencias en común. No obstante, a menudo, lo que queda en la memoria de todos sobre los Juegos, no siempre es positivo. Déjenme que les muestre algunas imágenes para ilustrar lo que les acabo de decir: piensen en los problemas asociados históricamente con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.

Los ejemplos se remontan a 1936 y a las dificultades entre Hitler y Jessie Owens y el reto de que los acontecimientos deportivos fueran demasiado politizados. ¡Este puede que haya sido el problema desde el principio! En este sentido, se puede citar también el año 1968, el año del escándalo, del «saludo del poder negro», en la Ciudad de México. Por desgracia, mucha gente recuerda México, no por sus grandes logros deportivos, ni por sus instalaciones, sino por la declaración política de poder para las personas de color y por el asesinato de muchos estudiantes, durante las protestas.

Otro ejemplo es el dopaje deportivo en Canadá. Estuvimos cinco años estudiando la situación de dopaje en el deporte. Ben Johnson, que era canadiense, dio positivo por esteroides, después de ganar la carrera de 100 metros masculina, en Seúl, en 1988. Puede argumentarse que existe un legado positivo de este hecho, en lo que respecta al enfo-

que antidoping que hemos adquirido en Canadá y en lo que respecta a lo estrictos que somos en relación con el antidoping. Para aquellos que recuerden esos Juegos, en Seúl, puede que se acuerden también que existió una gran controversia entorno al Boxeo. Mucha gente, simplemente, no podía creerse los resultados y la consecuencia fue que la puntuación de Boxeo se cambió. No obstante, en el caso de Seúl, fue increíble lo que los Juegos hicieron por el país y deberíamos ver el aspecto positivo de las Olimpiadas en este país. Corea emergió como una nación durante la preparación y celebración de esos Juegos, a pesar de algunos aspectos negativos de los mismos.

¿Qué sería de los Juegos si no hubiera controversia? Si no se analizan los Juegos Olímpicos de Invierno, no se sabrá la historia. En la memoria queda la foto de una figura de hielo, de una pareja patinando que, de hecho, quedaron segundos pero que, tras una protesta, acabaron empatados con los rusos para la medalla de oro. De nuevo, muchas veces en los Juegos existen controversias y el legado o las cosas más memorables que quedan, no son tan positivas, pero suelen verse como negativas. Sin ir más lejos, fíjense simplemente en Atenas y en el uso que se ha hecho de las instalaciones después de los Juegos.

Quiero hacer hincapié en que los Juegos no pueden solucionar los problemas del mundo y que lo que tenemos que ver, una vez más, son los aspectos o las cosas buenas que pueden suceder después de estos Juegos. Por ejemplo, en relación a los incidentes producidos con el recorrido de la antorcha, creo que el legado será que no se volverá



a producir un recorrido internacional, debido a las posibles dificultades de que una cultura no entienda la otra y, por tanto, intente imponer su voluntad. No voy a ir más allá, ni voy a decir lo que está bien o mal en China. Ellos van a celebrar los Juegos y en lo que nos tenemos que centrar es en lo que los Juegos harán para cambiar China, en lo que respecta a los Derechos Humanos.

Lo que yo pondría como ejemplo, debido a mi cultura, es el cambio fundamental que la celebración de los Juegos en China ha supuesto para las personas con una discapacidad en este país. Puede que lo que resulte, sea un contraste interesante, sea el recorrido de la antorcha paralímpica. Independientemente de estos temas, creo que hay que valorar que la gente entenderá que ha traído algo de luz a los chinos. Mientras que antes contaban con un

equipo muy reducido de personas discapacitadas, ahora cuentan con un equipo enorme de atletas con discapacidades que, probablemente, triunfe.

Cuando se quieren conseguir los Juegos, hay que ser consciente de que la oferta es una ardua tarea. ¿Por qué querer conseguir los Juegos?, ¿por qué querían Madrid y España conseguir los Juegos del 2016? Por los legados. Los Juegos son un momento mágico, son un momento histórico, pero, son más las posibilidades o las oportunidades que ofrecen los Juegos.

Llegados a este punto, quiero enunciar las cuestiones fundamentales que nos hacemos todos: ¿qué beneficios queremos obtener? Madrid 2016 mencionó las cinco cuestiones claves, que incluían los legados económicos, culturales y deportivos. En segundo lugar, ¿quién tiene que partici-

par en ese diálogo? Existen personas y organizaciones que podrían beneficiarse, que tendrían que implicarse íntegramente, a la hora de determinar qué es lo que quieren de la organización de los Juegos. La tercera pregunta es, ¿qué se puede hacer ahora, es decir, que se puede hacer de forma inmediata, para que la ciudad y el país se beneficien de la presentación de la oferta? Y la última pregunta, ¿cómo nos mantenemos centrados en esos beneficios que se quieren obtener? Normalmente, tendrán intereses enfrentados y la gente intentará que se vean las cosas, únicamente, desde su perspectiva, una postura que puede o puede que no, beneficie a su oferta o contribuya con beneficios a largo plazo.

El legado de los Juegos es un tema interesante, cuando hablas con las personas acerca de su percepción. Un ejemplo que pone de manifiesto la cantidad de gente que duda de los legados de los Juegos, es la oferta para los Juegos de la Commonwealth, de Halifax 2014, que fue retirada por el Gobierno, porque ellos mismos y la población dudaban de la inversión. Por otro lado, otros lo veían como una oportunidad de una vez en la vida. Si se piensa en estos súper proyectos, se cogen veinte años de desarrollo y se comprimen en cinco o seis años. Es una oportunidad enorme para el crecimiento económico, pero hay que contar la verdad. La clave es que no te puedes cruzar de brazos: hay que saber lo que se quiere, definirlo y salir a mostrar su potencial a los demás.

A menudo, se dice que los de Sydney fueron unos de los Juegos más exitosos de la historia y que se hicieron mu-

chas cosas bien pero, aún así, podemos aprender de muchos otros Juegos y de algunas de las cosas que no hicieron bien. Nos podemos beneficiar de las dos cosas. La palabra clave aquí es «catalizador». Una vez que estás organizando un acontecimiento tan importante como los Juegos, o simplemente presentando la oferta, el proceso se convierte en un catalizador para juntar a la gente. Las organizaciones que, normalmente, no se comunican, empiezan a hablar y a hacer las cosas como socios, lo cual siempre resulta apasionante. En Canadá, cuando consigues que nuestro gobierno federal se comunique con nuestro gobierno provincial y que este, a su vez, hable con el gobierno municipal, estás rozando el milagro. No obstante, en el día a día, debido al 2010, trabajan como socios. Aunque los deportes sean el corazón de los Juegos, se trata de mucho más que deportes, únicamente. Los Juegos son un catalizador: desencadenarán cosas que no podías ni imaginar que pasarían. En Vancouver estudiamos la cuestión de lo que se podía hacer de forma inmediata y creamos una sociedad llamada «2010, Legados Ya». Lo que pasó es que en Vancouver había una organización para la oferta, lo mismo que Mercedes Coghen dirige para Madrid, en donde la pregunta que se hacía era: «En lo que respecta al legado, ¿qué podemos hacer ahora?» El resultado fue el comienzo de la organización «2010, Legados Ya».

«Legados Ya» ayuda a las comunidades, no sólo en Vancouver, sino a toda la provincia, a descubrir cómo crear oportunidades sociales y económicas únicas e inclusivas. Durante la fase de oferta ayudaron a los pequeños pueblos

y otras ciudades de la provincia a descubrir lo que podían hacer durante y después de la celebración de los Juegos. Se trataba y se trata de legados sostenibles, que no sólo benefician a su ciudad, sino a su región, a su provincia y a su país.

Esta es la clave: «Legados Ya» se creó mucho antes de que los Juegos se concedieran a Vancouver, con la intención de que, incluso, si no teníamos éxito a la hora de obtener el derecho a celebrar los Juegos, la sociedad seguiría evolucionando, después de la fase de oferta. Estaba destinado a crear apoyos durante la oferta, pero también continuaría para crear un legado asociado con los Juegos de 2010. Hay que incluir a todo el mundo; realmente necesitas involucrar a la gente. Queríamos que la juventud estuviera activa, pero también se trataba de explorar otras artes, dando la bienvenida al aprendizaje y comprometiendo a la comunidad. Una vez más, es mucho más que deporte. Se trata realmente de la comunidad colectiva, dentro de British Columbia y de las cosas que se pueden hacer de otra manera. La organización identificó, no voy a explicar los detalles, treinta y tres programas distintos, que desarrollaron en toda la provincia de British Columbia, que abarcaban desde las actividades físicas, hasta la accesibilidad. Decidieron también dirigirse a grupos de prioridad, los que se encuentran fuera de la corriente principal; grupos como los de la juventud en riesgo, niños que viven en el centro de Vancouver, que suelen acabar metiéndose en las drogas y en el crimen, a edades muy tempranas, y dijeron «vamos a hacer que los Juegos sean parte de su vida». Los aborígenes,

especialmente las *First Nations*, o lo que suele conocerse como Indios Norteamericanos, fue otro grupo, junto con los residentes del centro de la ciudad, que fueron considerados como las personas a las que realmente había que implicar. Una vez más, los Juegos actuaban como catalizador, trabajando como asociación, cogiendo los programas existentes y mejorándolos o desarrollando nuevos programas. Algunos ejemplos, sin entrar en detalle: de los treinta y tres programas distintos, se identificaron cinco áreas temáticas a las que dirigir la inversión. Para darles un poco de perspectiva, el Gobierno, al principio, gastaba cero euros en esta iniciativa. Solamente este año, se gastarán dieciocho millones de euros en programas de «Legados Ya», que no suena a mucho dinero, pero, para los niños del programa, realmente lo es.

Para darles una idea del impacto, en el Espíritu del Torneo de Hockey de 2010, participaron cuarenta y tres mil jóvenes, en doscientos dieciséis torneos, en noventa y cinco ciudades distintas, en toda la provincia, de modo que, en un solo año, participaron cuarenta y tres mil niños. Ahora, vamos más allá del deporte; en lo que respecta a las artes, organizaron campamentos de investigación, en donde los niños estudiaban la cultura y el arte y en donde, en 2005, participaron más de trece mil niños. El Espíritu de B.C. es otro programa que no sólo refleja la postura de Vancouver, sino de toda la región. Dentro del Espíritu B.C. (B.C. corresponde a British Columbia, la provincia) participaron más de ochenta comunidades, en trescientos cincuenta acontecimientos.



En lo que respecta al legado y al beneficio que dejará para las futuras generaciones, debo mencionar el programa llamado «Chill», dirigido a los jóvenes de riesgo. Entramos en la ciudad y recogimos en el programa a los adolescentes que estaban metidos en el crimen, en las drogas y que te-

nían una autoestima muy baja, y les enseñamos a hacer deporte. Se tenían que comprometer con el deporte, tenían que dejar las drogas y, obviamente, el crimen. Era una forma de introducirles y hacerles parte de una sociedad, a través del deporte. Más de ciento cincuenta de estos ado-



lescentes (y aunque suene una cifra pequeña, fueron ciento cincuenta de los jóvenes de mayor riesgo, chicos que iban camino de la cárcel o incluso peor, chicos que acabarían muriendo en las calles de Vancouver), ahora están haciendo Snowboard. Ese es un legado muy poderoso. También hemos hablado con los padres y les hemos informado de otros programas que fomentan el estudio. En lo que respecta al asesoramiento principal, lo primero que hay que hacer es comprometerse con aquellas cosas que se dice que se van a hacer. Una las cosas más sorprendentes son los resultados que se han conseguido cuando el compromiso es público. Existe una gran cantidad de documentación acerca de los legados de los Juegos y el compromiso, en términos de documento público, que dice “esto es lo que prometemos” y “esto es lo que haremos”. En Vancouver tenemos un enfoque similar del compromiso público, un documento público que la gente puede obtener de la Web o de los Juegos. Es también un documento escrito que establece, de forma específica, lo que estamos comprometidos a hacer, en lo que se refiere al legado.

Otra de las claves -hemos hablado de aquellos que dudan de los beneficios que se pueden dejar-, es determinar cómo se medirán los beneficios. ¿Qué medirán, y cómo lo supervisarán, de forma regular?

La última acción importante, y esta es realmente importante, es salir y contar esta historia. John Furlong, director ejecutivo de Vancouver 2010, es muy bueno contándole a la gente la historia de los Juegos de Vancouver, de lo que

harán por Canadá. Desafía a la gente a que trabajen en V.A.N.O.C., tenían que cambiar su enfoque en la forma de hacer las cosas. Suena muy valiente, pero la declaración de contratación de la Página Web dice «no consiste sólo en contratar gente, queremos que la gente cambie su vida.» Y cuando se oye a John Furlong, nuestro director ejecutivo, se demuestra que está muy comprometido con el tema de que la gente deje su legado en ese «trabajando en los Juegos, será una mejor persona».

En mi identificación de las áreas de posible legado incluyo algunas de las cinco de la candidatura Madrid 2016: economía, deporte y cultura, pero yo también incluyo deshacer infraestructura, en lo que se refiere a regeneración de la ciudad e instalaciones deportivas. Las instalaciones las separo porque no todo el mundo las utilizará, pero sí se puede beneficiar de una mejor planificación de la ciudad, de una mejor infraestructura y de un mejor transporte.

Un reto fundamental es conseguir que los jóvenes se involucren, porque parece que la mayoría pasa todo su tiempo jugando a las videoconsolas. Nos hemos enfocado en el reclutamiento de niños y jóvenes para implicarles. Una de las oportunidades es que los jóvenes se impliquen es la ceremonia de inauguración y clausura. Otro ejemplo del legado deportivo en Vancouver, un ejemplo muy concreto, es consecuencia de implicar a los Indios de América del Norte (nuestras *First Nations*, un grupo típico de alto riesgo, con problemas sociales como el alcoholismo y las drogas) en la organización. Uno de los socios, por primera vez en la vida, es la *First Nations* y un representante forma

parte de la Junta Directiva. Cuando ganamos en Praga, miró a la Junta Directiva que estaba presente y dijo «Quiero que los *snowboarders* de la *First Nations* ganen una medalla de oro en Vancouver 2010». Todo el mundo pensó que era un poco osado o incluso «loco» decir eso, pero, se creó un programa de Snowboard y ahora están implicados todos los jóvenes de *First Nations*. Una vez más, este es un buen ejemplo del legado.

En la última parte de mi ponencia, es necesario hablar de sostenibilidad. ¿Qué significa sostenibilidad? Una búsqueda en *Google* utilizando ese término, nos muestra más de trescientas definiciones distintas de sostenibilidad: ¡Trescientas definiciones! Traduzcan eso en más de ciento cincuenta idiomas que hay en el mundo y ¿cuántas definiciones nos salen? Lo que me gustaría compartir son las formas de progreso, que responden a las necesidades del presente, sin renunciar o comprometer la capacidad de responder a las necesidades de las generaciones futuras. Creo que ese es uno de nuestros mayores retos, en el mundo en el que vivimos. Es porque consumimos todo, porque estamos centrados en nuestras necesidades actuales, pero estamos pensando en las necesidades de las generaciones futuras.

Los Juegos son una oportunidad de mostrar la manera de hacer las cosas bien; de mostrar que puedes responder a las necesidades de la situación actual, al mismo tiempo que proteger las necesidades futuras. Para nosotros en V.A.N.O.C., eso significa gestionar no sólo los impactos y las oportunidades económicas, sino también las sociales

y las medioambientales. Esta es una visión, que el director ejecutivo, John Furlong, promueve constantemente, cuando cuenta esta historia. Él dice: «para Vancouver, nuestra visión de lo que son estos Juegos no es sólo deportiva. No se trata sólo de la celebración, no se trata sólo de los legados de los que hemos hablado, se trata de que Canadá será más fuerte como nación, las experiencias nacen de la pasión, no sólo del deporte, sino de la cultura y de la sostenibilidad».

La sostenibilidad consiste en enseñar a las personas que hay una forma correcta de hacer las cosas. Aquellos de ustedes que se encuentran inmersos en este proceso, ya sabrán lo que es el Estudio de Impacto Global de los Juegos Olímpicos. Este estudio se encarga de la mayoría de los temas relacionados con la sostenibilidad en torno a los Juegos, de modo que, incluso, durante la fase de oferta, ya se habrán empezado a elaborar estos estudios, que durarán un período de once años y darán lugar a cuatro informes. Esto ayuda a que la sociedad que realizó la oferta y la organización de la celebración vean las cosas que se han hecho bien, en lo que respecta a sostenibilidad.

Hay que hacer con tiempo, comprometerse con anterioridad, comprometerse públicamente con lo que se va a hacer. Nuestro compromiso público, con las cosas que vamos a hacer en Vancouver para la sostenibilidad, se refleja en la declaración de la misión y en el listado de valores. Esto dirige todo lo que hacemos, pero también fijamos metas y objetivos que se siguen muy de cerca. Igualmente, cada trabajador contratado en V.A.N.O.C., debe seguir una for-

mación en sostenibilidad, de forma que entiendan cuál es el concepto y lo que significa para V.A.N.O.C. También miramos hacia fuera: podemos decir que el trabajo que estamos haciendo es fantástico, pero tenemos un grupo de expertos externos que nos supervisa y nos dice lo bien que lo estamos haciendo o no, en términos de sostenibilidad. Y luego, lo que hacemos, como parte de nuestro compromiso público, es elaborar un informe cada año, que diga «así es lo que estamos haciendo, en lo que respecta a sostenibilidad, a medioambiente, a inclusión y a los aspectos sociales de la sostenibilidad».

De lo que hablamos en los niveles más altos (he enunciado algunos ejemplos específicos), es de la responsabilidad. Lo único que esto significa es que los de fuera nos retarán y seremos responsables de llevar a cabo las cosas que dijimos que haríamos. Intentaremos hacerlo lo mejor que podamos, en lo relativo al medioambiente; seremos inclusivos, desde el punto de vista social; nos aseguraremos de que nuestras *First Nations* estén implicadas; estudiaremos los beneficios económicos, pero también el deporte para un ambiente sostenible, en términos de deportes y de ocio, orientados a una vida mejor, como ir el bici al trabajo, en lugar de conducir.

Finalmente, necesitan mirar más allá del evento. Creo que queda muy claro que Madrid mira realmente más allá del evento; estudiando detenidamente formas de marcar una diferencia, no sólo para Madrid, sino para España. Y también, creo que la diferencia que pueden marcar para el Movimiento Olímpico y Paralímpico puede ser parte de su legado.

En resumen: ¿Qué beneficios quieren obtener de su oferta y si tienen éxito, de la celebración de los Juegos?, ¿quién tiene que estar implicado en el diálogo, porque hay muchos accionistas y mucha gente de fuera que les retará en cuanto al legado?, ¿y qué puede hacerse no sólo hoy, pero qué podrían haber empezado a hacer ayer para materializar inmediatamente los legados?

Me gustaría acabar con el legado de Calgary, mi ciudad. Hace veinte años, celebramos los Juegos y, como he dicho antes, existen legados. ¿Qué más hay, a parte de marcas y récord? En Torino, dieciséis de las veinticuatro medallas fueron ganadas por atletas que vivían o entrenaban en Calgary. Eso hace de Calgary el centro de los deportes de invierno, por excelencia. Vancouver está trabajando hacia esa categoría.



# CONCLUSIONES

Miguel de la Villa Polo

- *Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid.*
- *Interventor de Fondos de Administración Local, de categoría superior, por oposición.*
- *Director General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid, desde mayo de 2006.*
- *Director General de la Fundación Madrid 16.*
- *Director General de Promoción Deportiva de la Candidatura Olímpica de Madrid a los Juegos de 2012, ( febrero de 2003- julio de 2005).*
- *Subdirector General de Federaciones y Alta Competición del Consejo Superior de Deportes, (noviembre de 1998 –septiembre 1999).*





Para finalizar, simplemente leeré unas breves conclusiones de lo que ha sido este Congreso. Por supuesto, cada uno de ustedes ha sacado sus propias conclusiones de las conferencias y tiene sus propias ideas. Simplemente, voy a destacar siete breves ideas que, por repetidas o por importantes, a mí me han parecido que merecían esta consideración.

En primer lugar, una cuestión que ha sido repetida por todos los ponentes y que, para muchas de las personas que hemos estado aquí, es la más importante, es dar una nueva visión y una nueva dimensión de cómo son los Juegos Olímpicos, porque son el más importante evento que se celebra en el mundo. Nos han hablado de más de diez mil atletas, de más de ciento cincuenta mil personas trabajando, de varios miles de millones de personas de audiencia. Por lo tanto, no hay ningún otro evento que tenga esta dimensión.

Al mismo tiempo, también nos han destacado que es un proyecto, un evento temporal y que, por lo tanto, la planificación es un elemento esencial. Hay que saber crecer y luego permitir su disminución y planificar su disolución con lo que queda.

En este punto, es importante también destacar que los Juegos Olímpicos deben separarse de la política porque, los ejemplos que tenemos, algunos recientes y otros más lejanos, han demostrado que su vinculación con la política siempre ha producido efectos negativos y que, por ello, los Juegos Olímpicos deben responder a los principios por los que se crearon y servir de oportunidad.

En segundo lugar, yo destacaría que los Juegos Olímpicos son una enorme oportunidad para las ciudades y así se ha ido viendo a lo largo de distintas ponencias. Las ciudades, en el mundo en el que vivimos, en el mundo globalizado, son lo que son, tienen unas posibilidades limitadas de crecimiento. Y este crecimiento viene limitado por determinados factores: tanto por la organización del Estado, como por la posición de la ciudad en un país, en un continente, etcétera.

Realmente, estamos en el siglo de las ciudades -esto es aportación mía-, y las ciudades juegan un papel fundamental. Los Juegos Olímpicos, en cuanto a evento, suponen una enorme oportunidad competitiva frente a otras ciudades. Como nos decía Manuel Fonseca, una oportunidad de crecimiento, en un período mucho más breve de tiempo que, de otra forma, se hubiese retardado cincuenta años.

En tercer lugar, como conclusión destacaría que, la obtención de los Juegos Olímpicos se rige por unas reglas tasadas, que responden a la Carta Olímpica y a su desarrollo, a las normas y procedimientos dictados por el Comité Olímpico Internacional. En una época anterior, este procedimiento era mucho más laxo pero, paulatinamente, ha ido normativizándose, reglamentándose, hasta el punto de que, hoy en día, cada fase, cada paso, cada documento están perfectamente normados y las ciudades deben ir buscando su identidad dentro de un marco que es idéntico para todas.

En este sentido, el peso del Comité Olímpico Internacio-

nal ha ido creciendo frente a épocas anteriores e, igualmente, dentro de este procedimiento, el peso técnico del Comité Olímpico Internacional adquiere una mayor relevancia porque - como nos dijo Miguel Sagarra -, existe un procedimiento de valoración de cada una de las ciudades, que también responde a un conjunto de reglas, hasta el punto de que, cada aspecto que entra en juego en los Juegos Olímpicos tiene una valoración técnica ponderada, con unos coeficientes de ponderación. Es un procedimiento muy técnico, y por tanto, las ciudades cada vez más deben trabajar y buscar esa identidad dentro de ese procedimiento.

En cuarto lugar, a lo largo de estas jornadas hemos podido analizar la evolución de los Juegos Olímpicos. A través de diversos ejemplos es posible destacar, dentro de esa evolución, dos elementos esenciales: de un lado, la evolución tecnológica, especialmente a través de la televisión, porque ha permitido la mayor difusión de los Juegos y que mucha más gente pueda seguirlos en directo. A la vez que se convierte en un elemento esencial para los patrocinadores, a pesar de que no hay patrocinio directo.

Y en esta evolución tecnológica, fundamentalmente, en medios de comunicación, el camino por recorrer es increíble, no podemos imaginar dónde estamos. Lógicamente, con la aparición de Internet y de las nuevas tecnologías se prevé que el desarrollo sea tremendo.

El segundo elemento en esta evolución es el patrocinio. Juan Antonio Samarach nos hablaba de las técnicas de patrocinio, de su importancia y del salto cualitativo que ha su-

puesto las nuevas fórmulas de patrocinio. Realmente, es un evento con un coste importantísimo y, por tanto, la existencia de ingresos privados, que contribuyan a la organización, es fundamental. Aquí ya nos encontramos con modelos completamente privados, modelos mixtos, etcétera. Dividiéndose los presupuestos en Presupuestos de Organización de los Juegos y lo que viene en llamarse Presupuesto fuera del Comité Organizador - el no C.O.J.O.-, una parte se refiere a infraestructuras y otra al Comité Organizador. Pero en todo caso, medios de comunicación y patrocinio son elementos esenciales para el desarrollo de los Juegos.

Otra conclusión que yo destacaría, sería la enorme complejidad en la organización de los Juegos. Pudimos ver ayer, con Manuel Fonseca y con Ralph Ord, que es un proyecto complejísimo. Vimos que se crece desde apenas un grupo, hasta alcanzar las ciento cincuenta mil personas, en un plazo inferior a siete años y que, posteriormente, transcurridos los Juegos, en un plazo brevísimo, se vuelve a disminuir hasta un equipo pequeño de personas que liquidan los Juegos.

Es un proyecto complejísimo que, según el consejo de ambas personas, requiere una organización simple, ampliamente cualificada y, desde luego, con una planificación previa, esencial para evitar los riesgos que puede llevar ese crecimiento rápido.

Una conclusión que yo destacaría también es que los modelos de Juegos Olímpicos son distintos, que cada ciudad tiene un elemento diferenciador y que, evidentemente,

cualquier proyecto debe buscar esa identidad que lo haga distinto, que lo haga propio, que le permita identificarse hacia el futuro.

Esta búsqueda de identidad, unida al respeto de las normas establecidas en el procedimiento, es un tema complejo porque, en la medida en que los corsés son más estrechos, buscar esa identidad es más difícil. Pero, igual que cada país tiene su propia identidad, ese proyecto debe reflejar dicha identidad.

Y por último, sin perjuicio de que pudiesen existir muchas más conclusiones, para no extenderme, quisiera mencionar la importancia del legado. Como nos decía Cathy, el legado se crea y si eso va enormemente ligado a la idea de oportunidad. Si un país tiene la oportunidad, porque así lo decide, de emprender una carrera olímpica y posteriormente tiene la oportunidad de celebrar unos Juegos - que ya no lo decide él-, realmente debe crear legado. Crear legado en la fase de candidatura, con independencia de los Juegos y crear legado para el momento de Juegos.

Legado en materia deportiva, evidentemente, a todos los niveles institucionales; de las personas que intervienen en el deporte; de los entes que intervienen en el deporte, en las infraestructuras, etcétera.

Legado en el ámbito cultural - como decía Cathy-, legado en materia de medioambiente y no hay que olvidar también que, probablemente, en este momento, las tres claves del Olimpismo sean deporte, cultura y medioambiente.

Legado en materia económica, que supone un avance para la ciudad e, importantísimo, por supuesto, legado social. Todo esto no es improvisado, todo esto responde a un Plan de Legado que debe trabajarse.

Por último, y también como aportación mía, creo que Madrid tiene un gran proyecto y ha quedado demostrado. Creo que debemos estar satisfechos del trabajo que estamos realizando todos los madrileños, en la Ciudad y en la Comunidad Autónoma y también todos los españoles, debemos estar orgullosos porque, sin ninguna duda, ya existe un importante legado, un legado para las personas. Simplemente, el hecho de participar en este proyecto, de forma directa o indirecta, de sentirnos orgullosos, supone un enorme legado para las personas.

Les agradezco enormemente su presencia, les agradezco que nos hayan seguido y espero que tengamos la oportunidad, no tan lejana, de venir a explicarles, con todo lujo de detalles, como vamos a organizar los Juegos Olímpicos de Madrid.