



Apunts Educación Física y Deportes

ISSN: 1577-4015

ISSN: 2014-0983

pubinefc@gencat.cat

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

España

Aragón-Pérez, Alberto

Aproximación a la gobernanza de Barcelona'92: un desequilibrio entre instituciones

Apunts Educación Física y Deportes, vol. 35, núm. 138, 2019, Octubre-, pp. 123-135

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

España

DOI: [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2019/4\).138.10](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/4).138.10)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551661240011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Approach to the Governance of Barcelona 1992: An Imbalance between Institutions

Alberto Aragón-Pérez^{1,2*}

¹ Faculty of Communication Sciences of the Autonomous University of Barcelona, Spain, ² Centre for Olympic Studies of the UAB, Spain

Abstract

The governance of the 1992 Barcelona Olympics was a balancing act between the rigid Olympic tradition overseen by the International Olympic Committee (IOC) and local needs. Although the Olympic Games are a pre-established event governed by IOC rules, Barcelona conceived them as a tool for creating a medium- to long-term urban legacy. Furthermore, the 1992 Organising Committee (COOB'92) was constituted according to the importance and interests of each tier of government, particularly the City Council's. This article analyses the characteristics of the governance of the Barcelona Olympics by identifying the distribution of governing bodies among the different institutional stakeholders. While it is well known that these Games were designed to accomplish the far-reaching modernisation of the city, this research focuses on clarifying the role of the stakeholders that managed the Olympic project.

Keywords: Barcelona 1992, Olympic governance, Barcelona City Council, mega-events management

Introduction

The symbolism of the Olympic Games is a potential catalyst, because hosting the Games enables political authorities to justify far-reaching physical urban change (Fernández Peña & Ramajo, 2014, pp. 704-706). Many municipal leaders, attracted by this potential, have presented their candidature to be Olympic venues, as did Barcelona's political leaders when the prestige of the Olympic movement prompted them to embark on a sweeping transformation of the city. However, the 1992 Olympic Games were not conceived as a simple aspiration to be an Olympic city, but rather as a strategy to execute a complex policy of modernisation and urban renewal.

When the IOC awards the Games, it presents itself as their owner. As such, it obliged the authorities of Barcelona and Spain to abide by its regulations.

* Correspondence:
Alberto Aragón-Pérez (albaragonperez@gmail.com).

Aproximación a la gobernanza de Barcelona'92: un desequilibrio entre instituciones

Alberto Aragón-Pérez^{1,2*}

¹ Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, España, ² Centro de Estudios Olímpicos de la UAB, España

Resumen

La gobernanza de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 se desarrolló manteniendo diversos equilibrios. Por un lado, entre la rigidez de la tradición olímpica supervisada por el Comité Olímpico Internacional (COI) y las necesidades locales propias. Si bien los Juegos son un evento prefijado con normas impuestas por el COI, Barcelona pretendía usarlo en favor de un legado urbano en el medio-largo plazo. Por otro lado, el comité organizador de 1992 (COOB'92) se configuró según el peso y los intereses de cada administración destacando el gobierno municipal. Este artículo busca indagar las características de la gobernanza de los Juegos de Barcelona identificando el reparto de órganos de gobierno por los diversos agentes institucionales. Aunque es bien conocido que estos Juegos se concibieron al servicio de una profunda modernización de la ciudad, esta investigación se centra en aclarar el papel de los actores que gestionaron el proyecto.

Palabras clave: Barcelona'92, gobernanza olímpica, Ajuntament de Barcelona, gestión de megaeventos

Introducción

El simbolismo de los JJOO es un catalizador potencial porque su organización permite a las autoridades políticas justificar profundos cambios físicos urbanos (Fernández Peña y Ramajo Hernández, 2014, pp. 704-706). Muchos líderes municipales han presentado sus candidaturas para ser sedes olímpicas atraídos ante semejante potencial. Igual ocurrió con los líderes políticos barceloneses cuando el prestigio del olimpismo les impulsó a emprender grandes operaciones de transformación. Pero los JJOO (Juegos) del 92 no se concibieron por el simple deseo de ser ciudad olímpica sino que eran una estrategia para ejecutar una compleja política de modernización y regeneración urbana.

El COI se presenta como propietario de estos cuando los concede. Desde esa posición, obligó a las autoridades barcelonesas y españolas a acatar su propia normativa.

* Correspondencia:
Alberto Aragón-Pérez (albaragonperez@gmail.com).

However, the interests of the hosts of the Barcelona Games acted as a counterweight to offset these external rules. These interests, which added nuances to the Olympic guidelines, were represented by public institutions (the three tiers of government) and private institutions (basically the COE, the Spanish Olympic Committee). Although the Barcelona City Council (hereinafter the City Council) might have been seen to play a pivotal role, the governance of Barcelona 1992 actually revolved around a balancing act between institutions. The governing structure of each Olympic Games has its own characteristics.

This article sets out to explore their organic management, a project born of a municipal priority but which also involved other tiers of government. Due to the Games' complexity, involving countless components and aspects that had to be coordinated to set the entire structure in motion on a specific date (25 July 1992), this normality became synonymous with success, one that was internationally recognised and frequently cited in the organisation and management of subsequent Olympic and sports competitions. More than 25 years later, the positive memory of Barcelona 1992 lives on, and the consensus between the institutions that existed at that time is often referred to. This study will investigate the main characteristics of this balancing act between tiers of government and its organic materialisation in the form of the event.

Description of the sources

This paper will detail the main mechanisms and guidelines with which the organisational structure of Barcelona 1992 began. However, the Games were also about own needs and interests, so the main characteristics of their governing structures will also be analysed. Objective data will be discussed to propound a theoretical explanation of the fit between institutions that were (unequal) parts of the organising committee. The concept of governance will be defined in relation to the specific case of COOB'92, which was officially constituted on 12 March 1987. It will also explain how this governance was led by Pasqual Maragall and his city government, including municipally-owned companies established for this purpose (e.g. HOLSA). Comprehending the nature of these circumstances requires an understanding of the underlying situation and the potential impact on the host city, an

Sin embargo, los intereses de los anfitriones de los Juegos de Barcelona actuaron de contrapeso respecto a esas normas externas puesto que estaban representados por instituciones públicas (los tres niveles de administración) y privadas (básicamente, el COE). Aunque pudiera sobresalir el Ayuntamiento de Barcelona (el Ayuntamiento) por su rol central, el balance entre las instituciones constituyó la gobernanza de Barcelona'92. La estructura de gobierno de cada edición olímpica posee sus propias características.

Este artículo busca profundizar en su gestión orgánica, un proyecto que nació de una prioridad municipal pero que contó con la participación del resto de niveles de la administración pública. Debido a la complejidad de unos Juegos, con incontables elementos y aspectos que deben coordinarse para que la estructura en su conjunto comience a funcionar en una fecha específica (entonces el 25 de julio de 1992), esa normalidad fue sinónimo de éxito que fue reconocido internacionalmente y citado con frecuencia en la organización y gestión de posteriores competiciones olímpicas y deportivas. Más de 25 años después, Barcelona'92 mantiene una memoria positiva, mencionándose con frecuencia el consenso entre instituciones que entonces existía. El presente trabajo indagará los principales rasgos de ese balance entre administraciones y su materialización orgánica en el evento.

Descripción de las fuentes

En este artículo se detallarán los principales mecanismos y pautas con los que comenzó la estructura organizativa de Barcelona'92. Pero estos Juegos respondían también a necesidades e intereses propios, de modo que también se analizarán los principales rasgos de sus estructuras de gobierno. Se tratarán datos objetivos que permitan desarrollar una explicación teórica al encaje entre aquellas instituciones que, desigualmente, estaban integradas en el comité organizador. Se definirá el concepto de gobernanza en relación con el caso concreto del COOB'92, que se constituía oficialmente el 12 de marzo de 1987. También, se explicará que dicha gobernanza se encontraba bajo el liderazgo de Pasqual Maragall y su gobierno municipal, incluyendo empresas municipales creadas *ex professo* (por ejemplo, HOLSA). Entender la naturaleza de esas circunstancias implica conocer el fenómeno en el que se sitúan y el impacto potencial que conlleva para la ciudad anfitriona. Un impacto que se puede

impact that may take different shapes depending on the approach and planning.

This article is based on the testimony of the key individuals who managed the organisation of the Barcelona Games, from Mayor Pasqual Maragall to the heads of the COOB'92. For this purpose, a bibliography regarded as a primary source, because it contains these testimonies, is used. Part of the research is based on the *Official Report* (Cuyàs, 1992), the book *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92* (Moragas & Botella, 1995) and its sequel *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* (Moragas & Botella, 2002), as well as other studies such as *Público y privado en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992* (Malaret, 1993) on the legal aspects of the organisation of these Olympic Games, and the biography of Barcelona's mayor *Pasqual Maragall: un rebelde en el poder* (Febrés & Rivièrè, 1991), published in the key year of 1991. These references are supplemented by a bibliography of secondary sources. Consultation of the IOC archive in Lausanne, the Barcelona 1992 documentary collection currently held in the Arxiu Contemporani and the Centre d'Estudis Olímpics J.A. Samaranch made it possible to develop the limits and contents defined with the bibliography.

Results

Barcelona 1992 under Olympic Law

In 1986, the IOC awarded the 1992 Summer Games to Barcelona with the commitment by the latter to respect the Olympic regulations. It is a fairly rigid legal system, albeit sufficiently flexible to allow Barcelona 1992 to be planned in the interests of a city vision. Once the award had been made, the City Council and the COE signed a contract with the IOC on 17 October 1986 which began as follows: "Whereas it is mutual desire of the IOC, the City and the NOC that the Games be organized in the best possible manner, in order that the Games take place under the best possible conditions" (Malaret, 1993, p. 215). This contract echoed the same idea, also enshrined in the Olympic Charter, of the commitment of the authorities and the imminent COOB'92 to observe the laws of the Olympic system. Additionally, it laid down a set of instructions for a decentralised phase of operations pertaining to the competition facilities and the village, reasserting the idea that the sole mission of Barcelona

materializar de distinta forma según su planteamiento y planificación.

Este trabajo se basa en el testimonio de los principales personajes que gestionaron la organización de los Juegos de Barcelona, desde el alcalde, señor Pasqual Maragall, hasta los responsables del COOB'92. Para ello, se recurre a una bibliografía considerada fuente primaria por contener esos testimonios. Parte de la investigación se asienta en la *Memoria Oficial* (Cuyàs, 1992), en el libro *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92* (Moragas y Botella, 1995) y en su secuela *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* (Moragas y Botella, 2002), además de otros trabajos como la monografía *Público y privado en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992* (Malaret, 1993), sobre los aspectos legales de la organización de estos JO, o la biografía del alcalde *Pasqual Maragall: un rebelde en el poder* (Febrés y Rivièrè, 1991), publicada un año clave como 1991. Estas referencias se complementan con bibliografía de fuentes secundarias. La consulta del archivo del COI en Lausana, del fondo documental de Barcelona'92 actualmente presente en el Arxiu Contemporani y del Centre d'Estudis Olímpics J. A. Samaranch han permitido desarrollar los límites y los contenidos que se han definido con la bibliografía.

Resultados

Barcelona'92 bajo la legalidad olímpica

El COI concedía en 1986 los Juegos de verano de 1992 a Barcelona bajo el compromiso de respetar la normativa olímpica. Se trata de un sistema legal bastante rígido, aunque suficientemente flexible para permitir planificar Barcelona'92 al servicio de una visión de ciudad. Una vez concedidos, el Ayuntamiento y el COE tuvieron que firmar un contrato con el COI el 17 de octubre de 1986 que comenzaba así: "Dado que es el deseo mutuo del COI, de la Ciudad y del COE que los Juegos sean organizados de la mejor manera posible, a fin de que los Juegos tengan lugar bajo las mejores condiciones posibles..." (Malaret, 1993, p. 215). Este documento repetía la misma idea, presente en la *Carta Olímpica*, del compromiso de las autoridades y el inminente COOB'92 con la legalidad del sistema olímpico. Adicionalmente, establecía una serie de instrucciones para una fase de operaciones descentralizada, sobre las instalaciones de competición y las villas, y reforzando que la misión de Barcelona'92 era

1992 was to hold the Games. The vision of leveraging this mega-event for the regeneration of the city was apparently not a priority for the IOC: “The City shall not use the Games to serve any purpose other than the interest of the Olympic Movement. (...) The [Olympic] Village should be situated as near as possible to the major sports facilities” (Malaret, 1993, p. 216).

As Real (2010, p. 221) notes, the Games are owned by the IOC for one simple reason: because the Olympic laws say so. The *Olympic Charter* systematically establishes the conditions of legality within the Olympic Movement for making decisions, operating and generally speaking developing the Olympic phenomenon. Consequently, the IOC has rules in place to ensure that the Games are organised and held in keeping with a series of governance requirements. The coercion which, like any legal system, threatens to sanction non-compliance with the laws is simple: losing the right to be part of the Olympic Movement. For an Olympic city, this means having no right to host the Games. The version of the *Charter* with which the implementation and organisation phase of Barcelona 1992 began was the one dating from 1987¹. The stakeholders that agreed to abide by this private legality were the COOB’92, the various tiers of the Spanish government and the international sports federations.

Miquel Botella, COOB’92’s Deputy Director of Resources, alluded to “the meagre quantity of useful information that the IOC gave to COOB’92 at the beginning of preparations” other than the indications in the aforementioned contract (Botella Pahissa, 1996, p. 38). Few instructions were given to the Barcelona 1992 organisers by an IOC that was more invested in the operation of the Games than in their planning; or in other words, its concern was to be able to ensure the success of the operational phase. Planning was therefore the responsibility of the public authorities that were members of COOB’92, whose structure included the constituent authorities, although it was established under the auspices of the IOC. On 14 February 1987, the authorities of Albertville (the 1992 Winter Games venue) and Barcelona met the IOC President and the rest of his cabinet in Lausanne. The meeting established the calendar of the working groups and the follow-up scheme established by the IOC for the

únicamente celebrar los Juegos. Aparentemente, la visión de usar este megaevento al servicio de la regeneración de la ciudad no era una prioridad para el COI: “La ciudad no debe emplear los Juegos a servicio de ningún propósito más que el interés del Movimiento Olímpico. (...) La Villa [Olímpica] debe situarse lo más cerca posible de las principales instalaciones deportivas” (Malaret, 1993, p. 216).

Como sostiene Real (2010, p. 221), los Juegos son propiedad del COI por una sencilla razón: lo son según la propia legalidad olímpica. La *Carta Olímpica* es la sistematización que fija las condiciones de legalidad dentro del Movimiento Olímpico para tomar decisiones, operar y, en general, desarrollar el fenómeno olímpico. Consecuentemente, el COI dispone de la normativa para que los Juegos se organicen y celebren según una serie de requisitos de gobernanza. La coerción que, como todo sistema legal, amenaza con sancionar el incumplimiento de las leyes es simple: perder el derecho a formar parte del Movimiento Olímpico. Esto, para un anfitrión olímpico, se traduce en carecer del derecho a ser sede. La versión de la *Carta* con la que comenzó la fase de implementación y organización de Barcelona’92 fue la de 1987¹. Los sujetos que aceptaron acatarse a esa legalidad privada fueron el COOB’92, los distintos niveles de administración españoles y las federaciones deportivas internacionales.

Miquel Botella, director adjunto de Recursos del COOB’92, comentaba: “el escaso equipaje de información útil que el COI traspasó al COOB’92 al inicio de la preparación”, más allá de esas indicaciones en el citado contrato (Botella Pahissa, 1996, p. 38). Las instrucciones a los organizadores de Barcelona’92 eran pocas desde un COI más interesado en la operación de los Juegos que en su planificación, es decir, su preocupación era poder garantizar el éxito de esa fase operativa. La planificación correspondía, por tanto, a las autoridades públicas que formaban parte del COOB’92. En su estructura integraba a las autoridades que lo componían, pero nacía monitorizado por el COI. El 14 de febrero de 1987, las autoridades de Albertville (sede de los Juegos de invierno del 92) y Barcelona se reunían en Lausana con el presidente del COI y el resto de su gabinete. El encuentro sirvió para establecer el calendario de grupos de trabajo y el esquema de seguimiento

¹ Malaret (1993, p. 21) calls the 1987 *Olympic Charter* an odd legal text that seeks to establish a universal legal value despite the fact that its validity is only based on its being accepted by the parties that interact with the IOC. That is to say, its legitimacy stems from an extra-legal circumstance, to wit the socio-economic importance of the Olympic Games.

¹ Malaret (1993, p. 21) define la *Carta Olímpica* de 1987 como un extraño texto jurídico que pretende crear un valor legal universal a pesar de que solo basa su vigencia en ser aceptada por los distintos sujetos que se relacionan con el COI. Es decir, su legitimidad procede de un elemento extrajurídico como la trascendencia socioeconómica de los Juegos.

following five years, and a set of guidelines for both organising committees was also presented².

Barcelona 1992 also drew from the model of other Olympic events and organisational models. The composition of the governing bodies of each Olympic Games is different and specific depending on the special characteristics, context and needs of each Olympic venue. Munich 1972 had witnessed the first systematic planning of an urban legacy with new green areas such as the Olympiapark. The case of Montreal 1976, which self-financed the organisation of the Games, was an example to avoid because it ran up a major deficit. Moscow 1980 was at the service of Soviet state policy, a situation that bore few similarities with Barcelona 1992. In financial terms, Los Angeles 1984 used another self-financing model based on private investors that was ultimately profitable (Colomé, 1991, p. 9). Direct contact with Seoul 1988 was especially relevant for learning about and observing the working of the South Korean Organising Committee (SLOOC) during its entire operation in situ. There were also direct contacts with the committees for Albertville 1992 (COJO-92) in France and Lillehammer 1994 (LOOC) in Norway, and the IOC conveyed the importance of learning from previous and contemporary committees to COOB'92 (Abad, 2002, pp. 28-29).

Mission and objectives of the governance of Barcelona 1992

Although the context of the Olympic Movement irremediably determined the form and the way that Barcelona 1992 was to be run, the organic structure of COOB'92 was designed with three main considerations in mind. The first was to be able to fulfil the mission of holding the 1992 Summer Games in the best possible conditions. The second was to establish the composition of the COOB'92 based on the varying importance of each member institution. The last was for this composition to guarantee that Barcelona 1992 would be seen to be leveraged to regenerate and modernise the city. The governance of the Olympic Movement is based on internal regulations pertaining to the organisation of the Olympic phenomenon. In turn, the governance of Barcelona 1992, defined as the way the Games were governed, was based

que marcaba el COI en los siguientes cinco años, además de presentar una serie de orientaciones para ambos comités organizadores².

Además, Barcelona'92 contó con el espejo de otras ediciones olímpicas y otros modelos de organización. La composición de los órganos de gobierno de cada edición olímpica es diferente y particular, según las peculiaridades, contexto y necesidades de cada sede olímpica. Múnich'72 había sido la primera planificación sistemática de un legado urbano con nuevas áreas verdes como el Olympiapark. El caso de Montreal'76, que autofinanció la organización de los Juegos a partir de ingresos propios, era un ejemplo a evitar porque tuvo como resultado un gran déficit. Moscú'80 estaba al servicio de la política estatal soviética, una circunstancia que no tenía muchas semejanzas con Barcelona'92. A nivel financiero, Los Ángeles'84 propuso otro modelo de autofinanciación basado en inversores privados que acabó proporcionando beneficios (Colomé, 1991, p. 9). El contacto directo con Seul'88 era especialmente relevante para conocer y observar de primera mano el funcionamiento en plena operación del comité organizador coreano (SLOOC). También se producían contactos directos con los comités de Albertville'92 (COJO-92), Francia, y Lillehammer'94 (LOOC), Noruega, y el COI transmitió al COOB'92 la importancia de aprender de los comités anteriores y coetáneos (Abad, 2002, pp. 28-29).

Misión y objetivos de la gobernanza de Barcelona'92

Aunque el contexto del Movimiento Olímpico irremediablemente condicionaba la forma y el esquema en que Barcelona'92 debía desarrollarse, la estructura orgánica del COOB'92 se diseñó considerando tres cuestiones principales. La primera era poder cumplir la misión de celebrar los Juegos de verano de 1992 en las mejores condiciones. La segunda era plantear la composición del COOB'92 según el diferente peso de cada institución miembro. La última era que esta composición garantizase, a su vez, la visión de emplear Barcelona'92 al servicio de la regeneración y modernización de la ciudad. La gobernanza del Movimiento Olímpico se basa en regulaciones internas relativas a la organización del fenómeno olímpico. A su vez, la gobernanza

² IOC (14 February 1987). *Réunion de concertation avec les villes hôtes des Jeux de 1992*; Centre d'Études Olympiques archive, Lausanne.

² IOC (14 de febrero de 1987). Documento *Réunion de concertation avec les villes hôtes des Jeux de 1992*; archivo Centre d'Études Olympiques, Lausana.

on the existence of COOB'92. Barcelona 1992 was governed by the constitution of a management model that satisfied both the requirements of the IOC and its own needs, as reflected in the structure of its governing bodies. Knowing the organic composition of COOB'92 and the City Council's leadership position may make it possible to define the institutional needs and interests that this committee had to address.

The Executive Board and the General Assembly of COOB'92 were the two fundamental bodies for governing the Committee, as they represented the two main tiers of government. They were profoundly political in character, formed as they were by an unequal balance of the various member institutions. It is striking that the chairman of COOB'92 was Mayor Pasqual Maragall, while there were three deputy chairmen: Carles Ferrer Salat (President of the COE), Javier Gómez Navarro (Secretary of State for Sport) and Josep Lluís Vilaseca (Secretary General for Sport in the Government of Catalonia). In other words, the highest municipal authority ranked above the officials representing the other three main institutions. These four were part of the Executive Board, together with seven representatives from the City Council, five from the COE, five from the Spanish Government, five from the Government of Catalonia, two from the Spanish National Organisation for the Blind ONCE³ and the three managing directors of COOB'92 (Cuyàs, 1992).

Finally, the Committee's chief executive officer, Josep Miquel Abad, also sat on this Committee and came from the municipal realm since he was a former deputy mayor. The number of representatives from each institution at the COOB'92 General Assembly was as follows: 35 from the City Council, 33 from the COE, 15 from the Spanish Government, 12 from the Government of Catalonia, 5 from Barcelona Provincial Council and the Metropolitan Entity and 28 co-opted members (representatives from companies, civil society, Catalan sport and the Olympic Movement). The municipal government held a relative majority in the two COOB'92 bodies, the Executive Board and the General Assembly, by dint of occupying the highest echelons of both of them. In short, the municipal government played an important role in the committee's hierarchy (Figure 1).

de Barcelona'92, entendida como la acción y manera de gobernar estos Juegos, se apoyaba en la existencia del COOB'92. Barcelona'92 se gobernó articulando un modelo de gestión que satisfacía simultáneamente los requerimientos del COI y las necesidades propias, lo cual se materializó en la estructura de los órganos de gobierno. Conocer la composición orgánica del COOB'92 y la posición de liderazgo del Ayuntamiento puede permitir definir las necesidades e intereses institucionales que debía atender este comité.

La Comisión Ejecutiva y la Asamblea General del COOB'92 eran dos órganos fundamentales para gobernar el comité pues suponían los dos principales elementos de gobierno. Poseían un profundo carácter político pues estaban formados por un equilibrio desigual de las diversas instituciones miembro. Es ilustrativo que el presidente del COOB'92 fuera el alcalde Pasqual Maragall, mientras que había tres vicepresidentes: Carles Ferrer Salat (presidente del COE), Javier Gómez Navarro (secretario de Estado de Deporte) y Josep Lluís Vilaseca (secretario general de Deporte de la Generalidad). Es decir, la máxima autoridad municipal sobresalía sobre los representantes de las otras tres instituciones principales. Ellos cuatro formaban parte de la Comisión Ejecutiva junto a 7 representantes del Ayuntamiento, 5 del COE, 5 del Gobierno de España, 5 de la Generalidad de Cataluña, 2 de la ONCE³ y los 3 directores generales del COOB'92 (Cuyàs, 1992).

Por último, el consejero delegado del comité y, por tanto, su máximo responsable ejecutivo, señor Josep Miquel Abad, también estaba en esta Comisión, y a su vez pertenecía al ámbito municipal puesto que había sido vicealcalde. Por otro lado, el número de representantes de cada institución en la Asamblea General del COOB'92 era la siguiente: 35 del Ayuntamiento, 33 del COE, 15 del Gobierno de España, 12 de la Generalidad, 5 de la Diputación de Barcelona y la Entidad Metropolitana y 28 miembros cooptados (representantes de empresas, la sociedad civil, el deporte catalán y el Movimiento Olímpico). El gobierno municipal mantenía una mayoría relativa en ambos órganos del COOB'92, la Comisión Ejecutiva y la Asamblea General, cimentada gracias a ocupar los máximos escalafones de ambos cuerpos. En resumen, la administración municipal tenía un peso destacado en la jerarquía del comité (figura 1).

³ This organisation was crucial in the organisation of the 1992 Paralympic Games. COOB'92's mission was not only to organise the Olympic Games, but also the Paralympics, which were held between 3 and 15 September that same year.

³ Esta organización fue fundamental en la organización de los Juegos Paralímpicos de 1992. El COOB'92 no solo tenía como misión organizar los JJOO, sino también los Paralímpicos que se celebraron entre el 3 y el 15 de septiembre de aquel año.

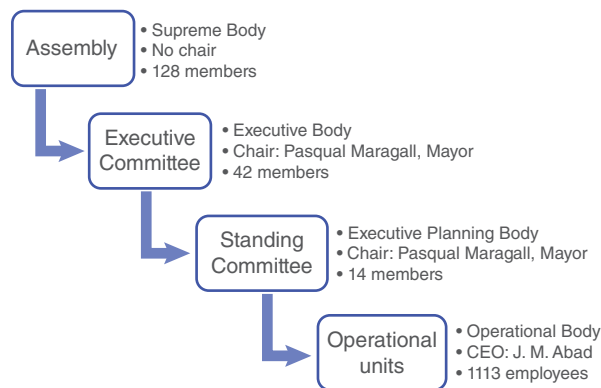


Figure 1. Organic hierarchy of COOB'92.

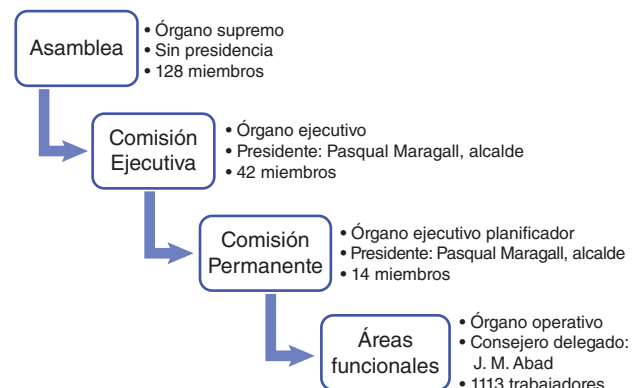


Figura 1. Jerarquía orgánica del COOB'92.

The City Council's central position was justified by the Olympic programme's instrumental nature: the intention to execute a series of projects and transformations that would enhance the city's image. In general, all the institutional stakeholders agreed that this tier of government should set the agenda for Barcelona 1992 and accepted that the mayor should chair COOB'92. The local government needed to make decisions about infrastructure, financing and urban management, so it had to be in charge of Barcelona 1992. Olympic organising committees are usually chaired by politicians with responsibilities at national level, sports leaders or even entrepreneurs. There was only one precedent of a mayor who combined city government with the chairmanship of the Summer Games Committee: Hans-Jochen Vogel, mayor of Munich from 1960 up until a couple of months before the start of Munich 1972. The 1972 and 1992 Games were based on the systematic planning of an urban legacy, and both of them had the only organising committees in history to be managed by municipal authorities⁴.

The other two tiers of government and the COE had their own roles as members of COOB'92. The Spanish Government focused on promoting non-sports infrastructures and on showing the world that Spain had been modernised, while its Catalan counterpart saw the Games as an opportunity to present Catalonia to the world. In turn, the COE's exclusive sphere of action was the preparation of Spanish athletes (Botella Corral,

La posición central del Ayuntamiento se justificaba por el carácter instrumental que tenía esta convocatoria olímpica: la intención de proceder a un conjunto de obras y de transformaciones que beneficiasen la imagen de la ciudad. En general, todos los agentes institucionales consensuaron que esta administración marcara la agenda de Barcelona'92, aceptando que el alcalde presidiese el COOB'92. El gobierno local necesitaba tomar decisiones sobre infraestructuras, financiación y la gestión urbana, así que debía estar al mando de Barcelona'92. Habitualmente, la presidencia de un comité organizador olímpico es ocupada por políticos con responsabilidades a escala nacional, dirigentes deportivos o, incluso, empresarios. Solo existía un precedente de un alcalde que compatibilizase el gobierno municipal con la presidencia del comité de unos Juegos de verano: Hans-Jochen Vogel, alcalde muniqués desde 1960 hasta un par de meses antes de comenzar Múnich'72. Los Juegos de 1972 y 1992 se basaron en una planificación sistemática de un legado urbano, disponiendo ambos de los únicos comités organizadores de la historia dirigidos por el poder municipal⁴.

Las otras dos administraciones públicas y el COE tenían sus propios roles como miembros del COOB'92. El gobierno español estaba centrado en fomentar infraestructuras no deportivas y mostrar al mundo que España se había modernizado, mientras que el catalán veía los Juegos como una oportunidad para dar a conocer Cataluña al mundo. A su vez, el COE tenía su ámbito exclusivo de actuación en la preparación de las y los deportistas españoles

⁴ In fact, the other organising committees from the 1924 Olympics to the 2016 Olympics have been chaired five times by ministers, three times by other national politicians, seven times by sports administrators (often former athletes), four times by entrepreneurs and once by an architect.

⁴ De hecho, el resto de comités organizadores desde los JJOO de 1924 hasta los de 2016 han estado presididos por ministros en cinco ocasiones, por otros políticos a escala nacional tres veces, por dirigentes deportivos (frecuentemente con pasado de deportistas) siete veces, por empresarios cuatro veces y solo una por un arquitecto.

1996, pp. 180-181). The municipal commitment to organising Barcelona 1992 was unwavering. The mayor himself directly supervised the management of the Games⁵, which were a top priority for his government. The two municipal terms of office in Barcelona following the 1983 and 1987 elections were coloured by the organisational acceleration associated with the Games (Febrés & Rivière, 1991, p. 57). The mutual cooperation between COOB'92 and the municipal government was evidenced by the two heads of the organising committee. While chairmanship fell to the mayor, one of the three deputy mayors in the 1979 term of office, Abad, managed Barcelona 1992 as chief executive officer (Febrés & Rivière, 1991, p. 153). The city council's intention was to address a number of urban plans, leveraging the Games' catalysing power, as former mayor Narcís Serra acknowledged in a book published shortly before Barcelona 1992:

Perhaps we were not overly aware of the immense effort involved in organising an event of this scale. [...] The idea that the Games were a platform for a perfect pretext. We wanted to achieve in ten years what would have taken 25 or 50. (Serra, 1992, pp. 13-15).

The Olympic facilities and the renovation of the surrounding area were built with an institutional and financial mechanism implemented by the City Council through publicly-controlled companies that nevertheless operated under private law. In the bidding phase, the first two companies of this type incorporated in Barcelona were Anella Olímpica de Montjuïc, SA, in 1985 and Vila Olímpica, SA, in 1986. These and other firms were merged in May 1989 under the holding company HOLSA after an agreement between the Spanish Government and the City Council⁶.

(Botella Corral, 1996, pp. 180-181). El compromiso municipal con la organización de Barcelona'92 era absoluto. El mismo alcalde efectuaba un seguimiento directo de la gestión de los Juegos⁵, que eran una prioridad máxima para su gobierno. Las dos legislaturas municipales barcelonesas que siguieron a las elecciones de 1983 y 1987 estuvieron caracterizadas por la aceleración organizativa vinculada a los Juegos (Febrés y Rivière, 1991, p. 57). La colaboración mutua entre el COOB'92 y la administración municipal quedaba evidenciada con los dos máximos responsables del comité organizador. Si su presidencia recaía en el alcalde, uno de los tres vicealcaldes en la legislatura de 1979, Abad, dirigía la gestión de Barcelona'92 como consejero delegado (Febrés y Rivière, 1991, p. 153). El propósito municipal era plantear diferentes proyectos urbanos mediante el poder catalizador de los Juegos, como el propio exalcalde Narcís Serra reconocía en un libro publicado poco antes de Barcelona'92:

Quizá no éramos demasiado conscientes del inmenso esfuerzo que suponía organizar un acontecimiento de esta envergadura. [...] La idea de que los Juegos eran una plataforma para una excusa perfecta. Queríamos conseguir en diez años lo que habría requerido 25 o 50. (Serra, 1992, pp. 13-15).

Las instalaciones olímpicas y la rehabilitación del entorno se construyeron con un mecanismo institucional-financiero que el Ayuntamiento estableció mediante empresas de control público pero bajo derecho privado. Aún en la fase de candidatura, las dos primeras sociedades de este tipo que Barcelona creó fueron Anella Olímpica de Montjuïc, SA, en 1985 y Vila Olímpica, SA, en 1986. Estas y otras sociedades se agruparon en mayo de 1989 bajo el *holding* de empresas HOLSA tras un convenio entre el gobierno español y el municipal⁶.

⁵ The mayor's weekly agenda was normally planned to combine general policy and Olympic management. Thus, on Mondays he would meet Deputy Mayor Lluís Armet and then Josep Miquel Abad. In addition, every two weeks he endeavoured to visit the COOB'92 headquarters (Febrés & Rivière, 1991, pp. 55-56).

⁶ The Ministry of Economy and the City Council agreed that the former would finance 51 % of HOLSA's budget and the latter 49 %. The government showed that its interest in Barcelona 1992 lay in the construction of large infrastructures. Few political issues prompted arguments between the institutions in COOB'92: language and symbol issues, the contents of ceremonies, etc. The majority of the strictly political decisions, such as the location of some competitions in other towns as secondary venues, had already been decided by the Barcelona authorities during the candidature process (Botella Pahissa, 1996, p. 43).

⁵ La agenda semanal del alcalde normalmente estaba planificada para compaginar la política general y la gestión olímpica. Así, los lunes se reunía con el teniente de alcalde Lluís Armet y a continuación con Josep Miquel Abad. Además, cada dos semanas intentaba desplazarse a la sede del COOB'92 (Febrés y Rivière, 1991, pp. 55-56).

⁶ El Ministerio de Economía y el Ayuntamiento acordaron que el primero financiaría el 51 % del presupuesto de HOLSA y el segundo el 49 %. El gobierno demostraba que su interés en Barcelona'92 se dirigía a la construcción de grandes infraestructuras. Pocos fueron los temas políticos que provocasen discusiones entre las instituciones en el COOB'92: cuestiones lingüísticas y de símbolos, los contenidos de las ceremonias, etc. La mayoría de decisiones estrictamente políticas, como la ubicación de algunas competiciones en otros municipios en calidad de subse-des, ya habían sido decididas por las autoridades barcelonesas durante la candidatura (Botella Pahissa, 1996, p. 43).

Olympic governance, its ultimate mission being urban regeneration, was based on reciprocity between institutions and also with the private sector (Casellas, 2006, p. 72; Malaret, 1993, pp. 63-64). In its remit, the Government of Catalonia supported the Olympic project with decisions such as the 1987 Sports Act promoting high-level and grassroots sport sponsored by Josep Lluís Vilaseca (Truñó, 1987, p. 149).

The Government of Catalonia was also responsible for building sports facilities such as the National Institute of Physical Education of Catalonia (INEFC), the Castelldefels Canal and the Police School of Catalonia in Mollet del Vallès, all of which it still manages. The financial involvement of the Spanish Government in HOLSA and other infrastructure projects and of the Government of Catalonia in financing and facilities matters meant, as Botella Corral argues (1996, p. 183), that both governments endorsed municipal predominance from substantive and procedural standpoints.

Municipal leadership of the Olympic project: analysis

Barcelona accepted its status as an Olympic city by agreeing to this rule: "Any city submitting a bid to organize the Olympic Games shall undertake in writing to observe the 'Conditions laid down for candidate cities'" (*Olympic Charter*, 1987: Rule 33). In short, the IOC entrusts the holding of the Games to a country and to a city as long as they guarantee their joint commitment (through contracts signed with the IOC Executive Board) to be entirely responsible for the governance of the mega-event (Toohey & Veal, 2007, p. 68). While Barcelona was still a candidate city, the September 1986 Plenary Session of the City Council ratified the commitment to the *Olympic Charter* (Malaret, 1993, p. 25). In spite of this regulatory rigidity, the national and local authorities constituted each organising committee in line with the *Charter's* basic rules, although they are also able to map out an organisational structure to meet their own needs and plan for a post-Olympic legacy (Roche, 2000, p. 137).

That is precisely what Barcelona did. COOB'92 emerged as part of a system pre-established by Lausanne, and the representation and management bodies of other organising committees are actually very similar because they were also born of the same Olympic regulations. Colomé (1991, p. 26) argues that the

La gobernanza olímpica, cuya última misión era la regeneración urbanística, se basó en la reciprocidad entre las instituciones y también con el sector privado (Casellas, 2006, p. 72; Malaret, 1993, pp. 63-64). El gobierno catalán colaboraba con el proyecto olímpico dentro de sus competencias con decisiones como la ley del deporte de 1987 a favor de las prácticas deportivas de alto nivel y de base, fomentada por Josep Lluís Vilaseca (Truñó, 1987, p. 149).

La Generalidad también se encargó de construir instalaciones deportivas como el Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC), el Canal de Castelldefels y la Escuela de Policía de Cataluña, ubicada en Mollet del Vallès, las cuales sigue gestionando actualmente. La implicación financiera del gobierno español en HOLSA y otros proyectos de infraestructuras y de la Generalidad en cuestiones de financiación y en instalaciones supuso que, como sostiene Botella Corral (1996, p. 183), ambas administraciones suscribiesen la predominancia municipal desde puntos de vista sustantivo y procedimental.

El liderazgo municipal del proyecto olímpico: análisis

Barcelona aceptaba su condición de ciudad olímpica al aceptar esta norma: "Cualquier ciudad que se postule a organizar los Juegos Olímpicos se comprometerá por escrito a acatar las Condiciones establecidas para ciudades candidatas" (*Carta Olímpica*, 1987: artículo 33). En definitiva, el COI confía la celebración de los Juegos a un país y a una ciudad, siempre y cuando estos garanticen su compromiso conjunto (mediante acuerdos firmados con la directiva del COI) en ser enteros responsables en la gobernanza del megaevento (Toohey y Veal, 2007, p. 68). El Pleno del Ayuntamiento de septiembre de 1986 ratificó, aún como ciudad candidata, el compromiso con la *Carta Olímpica* (Malaret, 1993, p. 25). A pesar de esta rigidez normativa, las autoridades nacionales y locales crean cada comité organizador según las normas básicas de la *Carta* pero pudiendo diseñar una estructura orgánica que atienda las necesidades propias y la planificación para un legado posolímpico (Roche, 2000, p. 137).

Así hizo Barcelona. El COOB'92 surgía dentro de un esquema fijo que marcaba Lausana y, de hecho, los órganos de representación y gestión de otros comités organizadores son muy parecidos porque también nacían de esa misma normativa olímpica. Colomé (1991, p. 26) explica que las diferencias entre comités se encuentran

differences between committees lie in the intergovernmental relations that structure them. The representation of tiers of government and the balance between them depend on the political circumstances and the particular needs of the host venue. The Games are much more than a competition because there are many different interests associated with holding them, the so-named stakeholders. They may have direct link, as in the case of political authorities, the general public or the television networks that broadcast them, or they may be secondary (emergency services, the vast apparatus of commercial interests, journalists, protest groups, etc.). The stakeholders' interests qualify the guidelines established by the IOC (Hede, 2007, p. 17; Real, 2010, p. 234). The COOB'92 governing bodies (General Assembly, Executive Board and Standing Committee), and their composition mirrored the varying importance of the institutional partners.

Municipal leadership in the entire process of organising and implementing Barcelona 1992, embodied in the committee's organic structure, demonstrated that urban regeneration was a priority (Malaret, 1993, pp. 51-53). It is not usual for a municipal authority to lead the organisation of an Olympic event, as attested to by the objectives and leaderships established in the immediately preceding and subsequent organising committees. In 1988, in South Korea, they were part of the national plan of a prevailing semi-authoritarian regime, while in 1996 in the USA they stemmed from a project largely dependent on private capital (Burbank et al., 2001; Toohey & Veal, 2007)⁷. The world of sport is a social and cultural phenomenon closely connected with structures in our society such as the economy, politics, aesthetic culture and the media. The Olympic phenomenon and politics are interrelated because they both engage in the same society and develop common structures; for example, the case of COOB'92 (Truñó, 1987, pp. 38-43).

Anne-Marie Hede's proposal of a theoretical framework to identify the types of stakeholders involved in the Games is useful to delimit the interests around Barcelona 1992. The economic stakeholders, both private sector and governmental, wanted the event to boost Barcelona's economy through a

en las relaciones intergubernamentales que los estructuran. La representación de administraciones públicas y los equilibrios entre estas dependen de las circunstancias políticas y las necesidades particulares del lugar sede. Los Juegos son mucho más que una competición porque hay muchos intereses vinculados a su celebración, los llamados agentes o *stakeholders*. Pueden tener una vinculación directa, en el caso de las autoridades políticas, la ciudadanía o las televisiones que retransmiten, o ser secundarios (servicios de emergencia, el vasto aparato de intereses comerciales, periodistas, grupos de protesta, etc.). Los intereses de los agentes matizan las pautas fijadas por el COI (Hede, 2007, p. 17; Real, 2010, p. 234). Los órganos de gobierno del COOB'92 (Asamblea General, Comisión Ejecutiva y Comisión Permanente), y su composición ponía de relieve el distinto peso de los socios institucionales.

La primacía municipal en todo el proceso de organización y ejecución de Barcelona'92, plasmada en la estructura orgánica del comité, explicaba que la visión de regeneración urbana era una prioridad (Malaret, 1993, pp. 51-53). No es habitual que el poder municipal lidere la organización de un evento olímpico, como se puede comprobar en los objetivos y liderazgos establecidos en los comités organizadores inmediatamente precedentes y posteriores. Los de 1988 en Corea del Sur respondían al plan nacional de un régimen todavía semiautoritario, mientras que los de 1996 en EEUU eran un proyecto prácticamente dependiente de capital privado (Burbank et al., 2001; Toohey y Veal, 2007)⁷. El mundo del deporte es un fenómeno social y cultural íntimamente conectado con estructuras de nuestra sociedad como la economía, la política, la cultura estética o los medios de comunicación. El fenómeno olímpico y la política están interrelacionados porque ambos participan en la misma sociedad y desarrollan estructuras en común, el COOB'92 es un ejemplo (Truñó, 1987, pp. 38-43).

La propuesta de Anne-Marie Hede de un marco teórico para identificar los tipos de *stakeholders* en torno a los Juegos resulta útil para acotar los intereses en torno a Barcelona'92. Los agentes económicos, tanto del sector privado como las administraciones, deseaban que el evento potenciase la economía barcelonesa mediante un efecto catalizador positivo. La ciudadanía esperaba notar los benefi-

⁷ Thus, the Seoul 1988 organising committee was chaired by Roh Tae-woo and Park Seh-jik, two national politicians, while a group of businessmen headed by Billy Payne led the Atlanta 1996 committee.

⁷ Así pues, el comité organizador de Seúl'88 estaba presidido por Roh Tae-woo y Park Seh-jik, dos políticos de ámbito nacional, mientras que un grupo de empresarios encabezados por Billy Payne lideraron el comité de Atlanta'96.

positive catalyst effect. The general public expected to see the benefits, especially when excessive costs and tax increases were feared. The sponsors had also planned to reap returns on their investments. Barcelona 1992 provided management instruments and policies for economic investment that would lead to an organisational success story which in turn would be reflected in the international positioning of the Barcelona brand (Hede, 2007, p. 17). The social stakeholders were basically the people of Barcelona, Catalonia and Spain who hoped to increase their pride in their identity by being the 'centre of the world's attention', which implies a capacity for social cohesion; furthermore, the citizens of Barcelona also supported the Games to improve conditions quality of their everyday lives (Hede, 2007, p. 17). Environmental stakeholders firmly subscribed to the objective of improving quality of life, while the environmental pressure groups that did exist were weak⁸.

The tiers of government which were part of COOB'92 were called upon to fulfil the demands of these stakeholders. Four years after the Olympic Games, Josep Miquel Abad and Miquel Botella agreed that the mission of holding the mega-event had been successfully accomplished and that all the commitments agreed to with the Olympic Movement had thus also been achieved. Yet the real success, they argued, consisted of having managed to bring about the regeneration of Barcelona and its metropolis, the transformation of its urban planning and the attainment of tangible and intangible legacies in a mere six years. They considered that organisation based on shared governance between COOB'92 and the City Council had been the key to this success (Abad, 1996, p. 14; Botella Pahissa, 1996, p. 21).

Conclusions

The City Council's pre-eminence in the governance of Barcelona 1992 over the other institutional stakeholders may be accounted for by the fact that it was the institution which promoted the Olympic project from the initial bid as a legacy planning strategy. The local authorities of the sixteen Olympic subsites also had their own

cios, más aún cuando se temían costes excesivos y subidas de impuestos. Asimismo, los patrocinadores habían planeado conseguir réditos de sus inversiones. Barcelona'92 propició instrumentos de gestión y políticas para desarrollar inversiones económicas que implicasen un éxito organizativo que, a su vez, revirtiese en el posicionamiento internacional de la marca Barcelona (Hede, 2007, p. 17). Los agentes sociales eran básicamente la ciudadanía barcelonesa, la catalana y la española que esperaban incrementar su orgullo identitario al ser 'centro de atención del mundo', lo cual implica capacidad de cohesión social; además, la de Barcelona también apoyaba los Juegos para mejorar las condiciones de la calidad de su vida diaria (Hede, 2007, p. 17). Los agentes ecológicos estaban muy vinculados al objetivo de mejorar la calidad de vida, mientras que los grupos ecologistas de presión existían, pero débilmente⁸.

Las administraciones públicas que integraban el COOB'92 tenían la responsabilidad de hacer posible las demandas de estos *stakeholders*. Cuatro años después de los JO, Josep Miquel Abad y Miquel Botella coincidían en que se cumplió satisfactoriamente la misión de celebrar el megaevento y de alcanzar todos los compromisos acordados con el Movimiento Olímpico. Pero el éxito verdadero, decían, consistió en poder llevar a cabo en solo seis años la regeneración de Barcelona y su metrópolis, la transformación de su urbanismo y la consecución de legados tangibles e intangibles. Consideraban que la organización basada en la gobernanza compartida entre el COOB'92 y el Ayuntamiento había sido la clave de ese éxito (Abad, 1996, p. 14; Botella Pahissa, 1996, p. 21).

Conclusiones

La preeminencia del Ayuntamiento en la gobernanza de Barcelona'92 sobre los demás actores institucionales se explica por ser la institución que promovió el proyecto olímpico desde la misma candidatura como estrategia de planificación de un legado. Los ayuntamientos de las 16 subse-des olímpicas también tenían sus intereses, aunque estaban de acuerdo con el liderazgo del alcalde de la ciudad. La red de conexiones entre el Ayuntamiento

⁸ The UN Conference on Environment and Development, held in Rio in June 1992, is regarded as the starting point for global environmental awareness and current planet-wide green thinking. Barcelona 1992 was influenced by the Conference, albeit belatedly and only partially (Aragón-Pérez, 2018).

⁸ La Conferencia de la ONU de Medioambiente y Desarrollo, en Río en junio de 1992, es considerada el punto de partida de una conciencia ecologista global y de la concienciación verde existente actualmente en todo el planeta. Barcelona'92 recibió la influencia de la Conferencia pero tarde y parcialmente (Aragón-Pérez, 2018).

interests, although they agreed with the leadership of the city's mayor. The network of connections between the City Council and the social and economic stakeholders was the mechanism used to secure the resources needed to bring the objectives to fruition. Development of the economy, concern for quality of life and the transformation of Barcelona's image were tangible results that enabled the City Council to find the support it needed and generate synergies (Burbank et al., 2001, pp. 22-26).

Although the idea of an interconnected system is an abstraction that does not explain specific details of the management of the 1992 Games (Morin, 1997, p. 47), it is important to note that this management did not take the form of a classical hierarchy in which the municipal authority simply had to issue orders. Rather, the governance of Barcelona 1992 was multidirectional if COOB'92 is regarded as a networked structure where different stakeholders and their needs and interests converged, and where the City Council was the leading player. The period of Franco's regime had an enormous social, economic and physical impact throughout Spain, which was also reflected in Barcelona. The city underwent huge demographic and urban upheavals which also spawned shortcomings and imbalances. These problems had to be solved with the re-establishment of democracy, resulting in a causal relationship with the launch of an Olympic candidature that sought to foster political actions in Barcelona's urban planning.

Barcelona 1992 is an extreme case of the catalyst effect, because hosting the 1992 Games made it possible to justify, on economic grounds, the envisioned legacy policy that was ultimately implemented. At the same time, the Games were presented to the general public on the basis of the ultimate benefits for the city (Toohey & Veal, 2007, p. 225). The regeneration of the city of Barcelona through the organisation of the Games was clearly part of the City Council's agenda. In fact, the main reasons justifying the Games were based on concentrating the Olympic infrastructure in four revamped areas of the city, underpinned by a two-pronged promotion strategy: four new zones of urban centrality and four Olympic areas where the competition facilities would be located. The plan also generated the idea for a ring-road connecting these zones and encircling the city (Millet, 1996, pp. 238-239). In a few words, the 1992 Games are a fascinating case study in which the governance of this sports mega-event was configured on the basis of a city vision that justified and even transcended the actual project.

y los agentes sociales y económicos era el mecanismo para conseguir los recursos necesarios para emprender objetivos establecidos. El desarrollo de la economía, la preocupación por la calidad de vida o la transformación de la imagen de Barcelona eran resultados tangibles que permitían al Ayuntamiento encontrar los apoyos precisos y establecer sinergias (Burbank et al., 2001, pp. 22-26).

Aunque la idea de un sistema interconectado sea una abstracción que no explique detalles concretos de la gestión de los Juegos del 92 (Morin, 1997, p. 47), es importante remarcar que esta gestión no consistía en una jerarquía clásica en la que la autoridad municipal simplemente debía emitir órdenes. Más bien, la gobernanza de Barcelona'92 era multidireccional si se entiende el COOB'92 como una estructura en red donde confluían diferentes *stakeholders* y sus necesidades e intereses, donde el Ayuntamiento era el agente sobresaliente. El periodo del régimen franquista supuso grandes impactos sociales, económicos y físicos en toda España que tuvieron su reflejo en Barcelona. La ciudad experimentó grandes transformaciones demográficas y urbanísticas pero provocaron carencias y desajustes. Estos problemas se tuvieron que solventar con el restablecimiento de la democracia produciéndose una relación de causalidad con el lanzamiento de una candidatura olímpica que buscaba fomentar acciones políticas en el urbanismo barcelonés.

Barcelona'92 es un caso extremo del efecto catalizador porque organizar los Juegos del 92 permitió justificar económicamente la política de legado planificado que se realizó. Al mismo tiempo, estos Juegos se presentaban ante los ciudadanos argumentando los beneficios que experimentaría la ciudad (Toohey y Veal, 2007, p. 225). El Ayuntamiento tenía clara la organizarlos para implementar una regeneración de Barcelona. De hecho, las ideas básicas para llevarla a cabo se apoyaban en concentrar la infraestructura olímpica en cuatro zonas reformadas de la ciudad. Se pensó impulsirlas en una doble dirección: como cuatro nuevas áreas de centralidad urbana y como las cuatro áreas olímpicas donde localizar instalaciones de competición. En base a ellas, surgía la idea de un anillo viario que las uniese y circunvalase la ciudad (Millet, 1996, pp. 238-239). Los Juegos de 1992 son, en definitiva, un caso interesante en el que la gobernanza de este megaevento deportivo se configuró según una visión de ciudad que justificaba el proyecto en sí y que incluso lo transcendía. En definitiva, el liderazgo municipal en la organización de Barcelona'92, consensuado con las demás instituciones, respondía a la

Ultimately, municipal leadership in the organisation of Barcelona 1992, in consensus with the other institutions, was driven by the grand idea that underpinned the Olympic project's candidature from the outset: to implement post-Olympic urban legacy policies.

Conflict of Interests

No conflict of interest was reported by the authors.

gran idea que vertebraba el proyecto olímpico desde la misma candidatura: desarrollar unas políticas de legado urbano posolímpico.

Conflicto de intereses

Las autorías no han comunicado ningún conflicto de intereses.

References

Referencias

- Abad, J. M. (1996). Balance de las realizaciones del COOB'92. En M. de Moragas Spà & M. Botella i Pahissa (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona'92* (pp. 13-20). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB, Ajuntament de Barcelona, Editorial Planeta.
- Abad, J. M. (2002). Josep Miquel Abad valora els Jocs. En M. de Moragas Spà & M. Botella i Pahissa (Eds.), *Barcelona: l'herència dels Jocs : 1992-2002* (pp. 25-36). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB.
- Aragón-Pérez, A. (2018). *La construcción del pensamiento ecológico durante los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992: elementos de sostenibilidad, salubridad medioambiental y difusión* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, España).
- Botella Corral, J. (1996). Los juegos políticos. Actores y estrategias en torno a los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992. En M. de Moragas Spà & M. Botella i Pahissa (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona'92* (pp. 177-187). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB, Ajuntament de Barcelona, Editorial Planeta.
- Botella Pahissa, M. (1996). Las claves del éxito de los Juegos. En M. de Moragas Spà & M. Botella i Pahissa (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona'92* (pp. 21-51). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB, Ajuntament de Barcelona, Editorial Planeta.
- Burbank, M., Andranovich, G., & Heying, C. H. (2001). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Casellas, A. (2006). Las limitaciones del "modelo Barcelona". Una lectura desde Urban Regime Analysis. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 48, 61-81.
- Colomé, G. (1991). Estudio comparativo de los modelos de organización de las últimas seis sedes olímpicas (en línea, 2010). Presentado en *Curs Universitari sobre Olimpisme*. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cuyàs R. (Ed.). (1992). *Official report of the Games of the XXV Olympiad Barcelona 1992 : Volume III : The organisation - The preparation of the Games*. Barcelona: COOB'92.
- Febrés, X., & Rivière, M. (1991). *Pasqual Maragall: un rebelde en el poder*. Esplugues de Llobregat: Plaza & Janés.
- Fernández Peña, E., & Ramajo Hernández, N. (2014). La comunicación en el deporte global: los medios y los Juegos Olímpicos de verano (1894-2012). *Historia y Comunicación Social*, 19, 703-714. doi:10.5209/rev_HICS.2014.v19.45171
- Hede, A.-M. (2007). Managing special events in the new era of the triple bottom line. *Event Management*, 11, 13-22. doi:10.3727/152599508783943282
- Malaret, E. (1993). *Público y privado en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992*. Madrid: Civitas.
- Millet, L. (1996). Los Juegos de la ciudad. En M. de Moragas Spà & M. Botella i Pahissa (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona'92* (pp. 232-249). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moragas de, M., & Botella, M. (Eds.). (1995). *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB, Ajuntament de Barcelona, Editorial Planeta. (Trad. english/español, 1996).
- Moragas de, M., & Botella, M. (Eds.). (2002). *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - UAB, Ajuntament de Barcelona, Editorial Planeta.
- Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Real, M. R. (2010). Who owns the olympics? Political economy and critical moments in the modern games. En V. Girginov (Ed.), *The olympics: A critical reader* (pp. 221-238). Londres: Routledge.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. Londres: Routledge.
- Serra, N. (1992). Barcelona pretende los juegos olímpicos. En O. Bohigas Guardiola & F. Closes (Eds.), *Barcelona olímpica: la ciudad renovada* (pp. 13-16). Barcelona: Holsa; Àmbit.
- Toohy, K., & Veal, A. J. (2007). *The olympic games: A social science perspective*. Wallingford, Oxon: Cabi Pub. doi:10.1079/9781845933463.0000
- Truñó, E. (1987). *La ciutat de les anelles: l'esport a la Barcelona olímpica*. Barcelona: Edicions 62.

Article Citation | Citación del artículo

Aragón-Pérez, A. (2019). Approach to the Governance of Barcelona 1992: An Imbalance between Institutions. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 138, 123-135. doi:10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/4).138.10