

# Transferir el coneixement de Jocs a Jocs. Un projecte de gestió del coneixement al Comitè Olímpic Internacional\*

**Cristina Bianchi**

*COI/IOC Records and Archives Manager*

El Comitè Olímpic Internacional (COI) és l'organisme encarregat de liderar la promoció de l'olimpisme, d'acord amb el que estableix la Carta Olímpica, i d'assegurar la celebració dels Jocs Olímpics.

## Context general

El Programa de Transferència del Coneixement (Transfer of Knowledge Program, TOK), que es va crear l'any 2000, s'ha convertit molt ràpidament en una part crucial de l'organització dels Jocs. Aquest programa s'encarrega d'assegurar que el coneixement acumulat en uns Jocs es transfereixi als Jocs següents. Però, per poder comprendre el paper del TOK, primer cal entendre el context en el qual un Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics (COJO) es crea, existeix i mor, i com el COI i els COJO treballen.

Alguns exemples recents de col·laboracions entre el COI i els COJO són ben coneguts, com ara el SCOJO (Sidney Organizing Committee for Olympic Games 2000) i el SLOC (Salt Lake City 2002). Actualment, el COI està treballant en col·laboració amb l'ATHOC (Atenes 2004) i el BCOJO (Pequín 2008).

Els COJO es creen set anys abans de la data de celebració dels Jocs, en el moment en què el COI designa, durant la seva Sessió, la candidatura guanyadora. L'organització d'uns jocs comença amb un nombre molt reduït de persones, sovint no són ni tan sols les mateixes que van

\* Traducció de l'anglès a càrrec de Montserrat Canela.

començar amb la preparació de la candidatura. L'equip sempre creix molt ràpidament i, a un any vista de la celebració dels Jocs, pot arribar a aplegar, com va ser el cas de Sidney, fins a 2.000 persones. Un cop finalitzats els Jocs, en un període que oscil·la entre sis mesos i un any, el temps suficient per redactar l'Informe Oficial dels Jocs i per tancar tots els assumptes que han quedat pendents amb les poques persones que encara treballen a l'organisme, els COJO es dissolen.

Fins ara, cada COJO començava el treball de cap i de nou. Uns quants representants viatjaven entre la seu del COI i la seu dels Jocs, planificant reunions i utilitzant el arxius del Centre d'Estudis Olímpics per aprendre com els COJO anteriors havien organitzat i gestionat els Jocs. El COI, però, treballa amb informes a alt nivell i correspondència sobre els Jocs, però no conserva els arxius dels COJO, que són els que contenen tots els detalls de la constitució, la gestió i l'organització de cada Olimpíada.

Com que els COJO contracten nou personal contínuament, és molt difícil de mantenir un bon nivell de comunicació interna i externa. A més, hi ha països, com en el cas dels Jocs de Pequín, en què hi ha barres culturals difícils de superar.

Un cop designat, el nou COJO signa un Contracte de Ciutat Seu amb el COI. Aquest contracte examina de manera general els temes principals (entrades, allotjament, logística, etc.). Pel que fa a la documentació, només s'esmenta en el capítol de "Provisions referents als arxius del COI", on s'estableix que el COI rebrà tres col·leccions de tots els objectes relacionats directament amb els jocs i sis còpies de totes les publicacions, més una còpia en format electrònic.

Els COJO són organitzacions independents que pertanyen a la ciutat i al país seu dels Jocs. Al principi, la gestió dels documents administratius està en mans de no-professionals. L'arxiver no se sol contractar fins dos o tres anys abans dels Jocs... si és que se n'arriba a contractar mai cap.

Normalment, tothom està tan enfeinat preparant els "millors" Jocs que normalment no els queda temps per pensar a priori què es farà amb el llegat dels Jocs. Sidney, després d'haver pensat a crear un museu olímpic que no va veure mai la llum, va decidir, un cop acabats els Jocs, donar els seus arxius al Comitè Olímpic Australià sota la supervisió dels arxius de Nova Gal·les del Sud. Part dels arxius dels Jocs de Barcelona 1992 estan guardats a la Galeria Olímpica, que es va crear sota l'Estadi, mentre que l'altra part va passar a l'Arxiu de la Ciutat, que els ha obert al públic. Los Angeles 1984 va donar els documents a la Universitat de Los Angeles. Un dels arxivers els va ajudar a avaluar-los i catalogar-los durant tots els set anys d'existència del Comitè. Què ha passat amb els arxius dels Jocs Olímpics de Roma de 1960? Sembla que van desaparèixer en una inundació o un foc, ni tan sols el CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) en sap la destinació final.

Lavors, què pot fer el COI per preservar tota aquesta informació clau quan no té cap dret legal per controlar els arxius dels COJO? De moment, s'han trobat tres maneres, a tres nivells diferents, per fer-ho:

- en el capítol 25 del Contracte de Ciutat Seu de Pequín 2008, s'ha afegit la frase següent: *“El COJO ha d'assegurar, durant el període de preparació dels jocs i el període subsegüent als Jocs, que els arxius relacionats amb els Jocs es conservin i es gestionin adequadament i que el COI tingui accés lliure a aquests arxius”*;
- donar assessorament i formació sobre la gestió dels documents administratius. Es donen exemples i s'organitzen tallers sobre la gestió dels documents administratius al COI;
- oferir una eina per al programa TOK (Transferència del Coneixement), que es presenta en la segona part d'aquest article.

## Transferència del coneixement

El Programa de Transferència del Coneixement (TOK) va començar al Departament de Coordinació dels Jocs, en col·laboració amb el Comitè Organitzador de Sidney 2000, uns sis mesos abans del començament dels Jocs el setembre del 2000. Els caps de totes les unitats del SCOJO van haver de preparar, amb l'ajuda d'un qüestionari estàndard preparat pel COI, una guia sobre les seves activitats. El SCOJO va rebre tres milions i mig de dòlars per fer aquesta feina. Al final es van produir unes cent guies i es van enviar a Suïssa 160 capses de material suplementari. El material suplementari estava majoritàriament en paper, però també n'hi havia en diferents formats electrònics no estàndards. Allò que calia fer d'aquest material era responsabilitat del COI.

El Comitè Organitzador de Salt Lake City també va ser entrevistat per capturar les diferències entre l'organització d'uns Jocs d'hivern, que són de format més reduït. Ara, per primer cop, el Contracte de Ciutat Seu amb Pequín menciona explícitament el programa TOK en el capítol 25, on es diu:

*“COI/COJO Assistència mútua: El COI ha de compartir el seu coneixement i l'experiència que ha adquirit al llarg dels anys per assistir el COJO en relació amb la planificació, l'organització i la celebració dels Jocs. Similarment, el COJO accepta de compartir el seu coneixement i l'experiència en relació amb la planificació, l'organització i la celebració dels Jocs per assistir el COI i els futurs COJO, d'acord amb allò que li demani el COI. En particular, el COI proporcionarà al COJO una còpia de les guies que ha demanat dels COJO precedents, en relació amb diversos aspectes de la planificació, l'organització i la celebració dels Jocs, i el COJO actualitzarà aquestes guies, en estreta col·laboració amb i subjecta a l'aprovació del COI”.*

La missió del TOK és transferir informació i experiència dels Jocs Olímpics d'antics comitès organitzadors dels Jocs Olímpics a futurs

COJO i ciutats candidates. També busca assegurar el manteniment del nivell de qualitat dels Jocs Olímpics.

Els objectius principals del TOK són donar assistència proactiva al COJO i a les ciutats candidates en el procés de preparació dels Jocs i capitalitzar i compartir el coneixement que s'ha recollit formalment. També busca millorar l'efectivitat de l'organització i desenvolupar exemples de millores pràctiques. En altres paraules, el TOK es va crear com una eina de gestió per ajudar els seus socis a no haver de reinventar la roda en cada Olimpíada, estalviant així temps i diners en la gestió diària. També ajuda els socis a seguir el Pla Mestre del COI i a complir les fites clau en la planificació.

El programa conté documentació com ara les guies TOK, que sintetitzen el coneixement tàcit. Aquestes guies les preparen els antics COJO i experts en les àrees principals, com ara allotjament, càterring, transport... Les cent guies que es van preparar a Sidney sumen un total de 5.000 pàgines. Les 160 capses de material suplementari annexat a les guies contenen, entre altres tipus de material, mapes, estadístiques i plànols. Pel primer TOK d'uns Jocs d'hivern, Salt Lake City va preparar 60 guies i el material suplementari representa aproximadament 5 gigabytes de memòria. També es filmen vídeos per al TOK per donar suport visual a les guies i donar una visió general de les operacions. Finalment, també es proporcionen bases de dades que contenen exemples específics d'aplicacions informàtiques.

A l'annex 1, el print de pantalla de Livelink mostra un exemple d'on estan guardats tots els quadres de classificació dins del sistema EDMS del COI. L'annex 2 inclou el quadre de classificació del TOK, que és un quadre de 5 nivells. El nivell 4 llista les 60 guies que s'editen per a cada Joc.

Els programes Observer i Games Debriefing permeten una revisió crítica en totes les etapes de la planificació dels Jocs. Experts del COI i gestors del COJO assisteixen a tallers, mantenen discussions i reflexionen sobre el que va funcionar i el que no va funcionar en els Jocs. Es produeixen informes periòdics sobre totes les funcions. L'Informe oficial i les reunions d'avaluació dels Jocs estudien l'impacte dels Jocs i produeixen informació crucial per a la futura ciutat candidata.

El programa TOK va ser creat pel Departament de Coordinació dels Jocs del COI, però va créixer tan ràpid que va necessitar un reconeixement formal. El Servei del Coneixement dels Jocs Olímpics (Olympic Games Knowledge Services, OGKS) va ser creat com un associat del COI que actua en nom seu, proporciona serveis a la mida de les necessitats dels usuaris i posa la informació del TOK en context tot actualitzant-la periòdicament. A l'annex 3 es veu el quadre de classificació que ha proposat l'OGKS perquè respongui a les seves necessitats. Com la majoria de quadres de classificació australians, també utilitza colors per facilitar l'arxivament i la recuperació dels expedients. A la secció grisa, dues de les sèries principals són "Olympic Knowledge Center" i "TOK

Repository", aquest darrer correspon al lloc on s'indexarà i, si hi ha presupost, s'escanearà el material en paper. L'OGKS ha creat una extranet accessible només per als membres del COJO i de les ciutats candidates, que tenen accés a informació segons diferents graus de confidencialitat. També té com a objectiu oferir educació i formació a la família olímpica i serveis als comitès organitzadors d'altres esdeveniments esportius.

Al nou organigrama del COI, proposat per la Comissió Executiva de Mèxic el novembre del 2002 (vegeu l'annex 4), es pot veure que la unitat coordinadora dels Jocs, que ha llançat el TOK, i l'OGKS dependran del director executiu per als Jocs Olímpics. Els arxius administratius i històrics, que formen part del Centre d'Estudis Olímpics, es reunificaran sota la coordinació del nou director d'informació, un lloc de treball de nova creació.

## El paper del Departament de Documents Administratius i Arxius

El paper del Departament de Documents Administratius i Arxius en el programa TOK ha estat el de proporcionar una eina de gestió dels documents electrònics (EDMS) per gestionar el projecte. El producte Livelihood, un programari de l'empresa Opentext, havia estat triat i s'estava implementant en la majoria de departaments del COI com el sistema per al treball diari amb els documents electrònics i imatges dels documents en paper escanejats (està previst acabar el projecte el 2003). Semblava lògic, doncs, oferir aquest producte corporatiu, ja seleccionat pel COI al TOK. Així, s'ha creat un dipòsit central del COI que conté tots els màsters dels documents TOK i n'assegura la propietat intel·lectual. Aquest mateix dipòsit contindrà documents del COI tan aviat com estigui completament implementat.

El responsable de la gestió dels documents va preparar un quadre de classificació específic per als documents del TOK que seguia les àrees principals d'una organització estàndard dels Jocs. Aquest mateix quadre de classificació està reproduït a l'extranet de l'OGKS, que és aquell al qual accedeixen els COJO i les ciutats candidates. Tots els documents es converteixen automàticament en format pdf; s'assigna metadata als documents. L'OGKS està planejant escanear tota la informació que es va recollir només en suport paper.

En aquests moments, la mateixa informació es troba en dos llocs diferents. És al dipòsit central del COI i a l'extranet de l'OGKS, que serveix perquè els socis reconeguts tinguin accés només a la informació a la qual tenen dret i que no interfereixin en la base de dades del COI. En un principi, no hi ha hagut problemes de versions, ja que tota la informació que es va recollir en les edicions de l'estiu i l'hivern dels Jocs es consideren estàndards i són idèntiques al dipòsit central del COI i a l'ex-

tranet de l'OGKS. Com que un dels papers de l'OGKS és identificar les àrees més dèbils i millorar-les afegint informació nova i estudis de casos, creant informes sobre tallers, actualitzant, millorant i canviant la informació d'acord amb les necessitats dels clients, actualment passa que l'extranet s'està movent més ràpidament que el dipòsit del COI.

El repte per als arxius serà aconseguir que existeixi un dipòsit únic per al COI i l'extranet de l'OGKS. Això assegurarà el control de versions a llarg termini i evitarà la duplicació d'informació i els conflictes de versions. Els documents s'han de gestionar de manera centralitzada, amb la informació al dia i de manera sincronitzada.

El Departament de Documents Administratius i Arxius ha de tenir la capacitat d'aplicar les eines i els procediments de gestió dels documents administratius a aquesta documentació tan valuosa que, amb l'arxiu d'estàndards administratius, forma la memòria institucional de l'organització.

El programa TOK del COI és un exemple del concepte de gestió del coneixement aplicat a la informació dels Jocs Olímpics. Garanteix la qualitat del servei envers els associats, manté la sincronització amb el desenvolupament dels Jocs Olímpics i incrementa la transparència entre socis. L'eina EDMS assegura un nivell mínim de qualitat, rapidesa i seguretat en la millora i la transferència de coneixement i cultura.

# Annex 1

## Llista de quadres de classificació dels departaments del COI / LIVELINK Electronic Document Management System

EnterpriseDepartment Workspaces:IOC - Information Management:IOC - MUIS - Records and Archives - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://rain.olympic.org/livelink/livelink.exe?func=llbobjid=557478objaction=browse>

Search Liveliink for:  From Here  [Advanced...](#)

Personal Enterprise Tools Help

Department Section, Service File plan - drafts

Type	Name +	Functions	Size	Modified
	Fileplan - Finance and Administration, Records and Archives.doc	<input type="checkbox"/>	81 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Generic Commission	<input type="checkbox"/>	56 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Generic Director Administration	<input type="checkbox"/>	76 KB	10/04/2003 10:10 AM
	Fileplan - Generic Section Administration	<input type="checkbox"/>	44 KB	27/03/2003 09:51 AM
	Fileplan - IOC Information Centre Project - Draft	<input type="checkbox"/>	63 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Office of the President, Ethics Commission - Draft	<input type="checkbox"/>	53 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Office of the President, Nominations Commission - Draft	<input type="checkbox"/>	52 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Office of the President, Olympic Orders Council - Draft	<input type="checkbox"/>	52 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Office of the President, Pierre de Coubertin Commission - Draft	<input type="checkbox"/>	57 KB	03/03/2003 05:32 PM
	Fileplan - Technology	<input type="checkbox"/>	529 KB	24/03/2003 05:18 PM
	Fileplan - Marketing Department - Draft.doc	<input type="checkbox"/>	286 KB	09/04/2003 04:05 PM
	FileStructure OGH.S.xls	<input type="checkbox"/>	28 KB	03/03/2003 05:32 PM
	RAIM - IOC Draft Filing Plan - 28 March 2002 - with Prefixes	<input type="checkbox"/>	97 KB	04/10/2002 02:23 PM
	RAIM - IOC Draft Filing Plan (work version)	<input type="checkbox"/>	96 KB	03/03/2003 05:32 PM
	RAIM - IOC Draft Filing Plan version 1.point2.xls	<input type="checkbox"/>	96 KB	03/03/2003 05:32 PM
	RAIM - Documentation FilePlan.doc	<input type="checkbox"/>	24 KB	03/03/2003 05:32 PM
	TOK Fileplan.doc	<input type="checkbox"/>	68 KB	03/03/2003 05:32 PM

Top

<http://rain.olympic.org/livelink/livelink.exe?func=llbobjid=6885f6objaction=Open>

Start

Internet

## Annex 2

### Quadre de classificació del Transfer of Knowledge Program (TOK)

Niv 1	Niv 2	Niv 3	Niv 4	Niv 5
Olympic Summer Games		Folders in level 3 and 4 are standard, i.e., the folders are identical for each games.		There will be no folders on this level, only compound documents (some of which will contain other compound documents e.g. a document on an individual sport will contain documents on the disciplines within that sport).
	Name Olympic Game (for example : 2000 Sydney)			
		Arts and Culture		
			Cultural Programme	
			Ceremonies	
			Torch Relay	
			Youth Camp	
		Communications		
			Communications General	
			Community Relations	
			Education	
			Government Relations	
			Public Relations	
			Publications	
		Finance and Legal		
			Finance	
			Rate Card	
			Risk Management	
			Value in Kind (VIK)	

Niv 1	Niv 2	Niv 3	Niv 4	Niv 5
			Legal	
		Games Management	Brand Protection	
			Command and Control	
			Executive Office	
			Information Management	
			Office Management	
			Project Management	
			Special Projects	
		Games Services	Accommodation	
			Accreditation	
			Catering	
			Cleaning and Waste Management	
			Doping Control	
			Language Services	
			Logistics and Procurement	
			Medical	
			Olympic Family Services	
			Security	
			Spectator Services	
			Ticketing	
			Transport	
		Marketing	General Marketing	
			Image and Look	
			Licensing and Merchandising	
			Sponsor Services	
		Media	Broadcasting	
			Media Relations	

Niv 1	Niv 2	Niv 3	Niv 4	Niv 5
			Press Operations	
		Paralympic Games	Paralympics General	
			Marketing	
			Athletes Classification	
			Sport	
			Ceremony	
			Finance	
			Transition and Integration	
		Sports Competition		
			NOC Services	
			Sport General	
			Sport Projects (including Test Events)	
			Sports (by IF and by discipline)	
		Technology		
			Games Mgmt Systems (GMS)	
			INFO	
			Internet	
			Technology Operations	
			Telecommunications	
			Timing, Scoring and Results	
		Venues		
			City Activities (aliases: Ceremonies and Community Relations)	
			Environment	
			Overlay	
			Venue Development (Construction)	
			Venue Operations	
			Villages	
		Workforce		
			Recruitment	

Niv 1	Niv 2	Niv 3	Niv 4	Niv 5
			Training	
			Workforce Administration	
			Workforce Planning	
			Workforce Operations	
Olympic Winter Games				
	Name Olympic Game (for example: 2002 Salt Lake City)			
		Same structure as for summer games		
Debriefings				Each Games has a Debriefings folder to file all debriefing material. Debriefing presentations are to be linked to each function area

## Annex 3

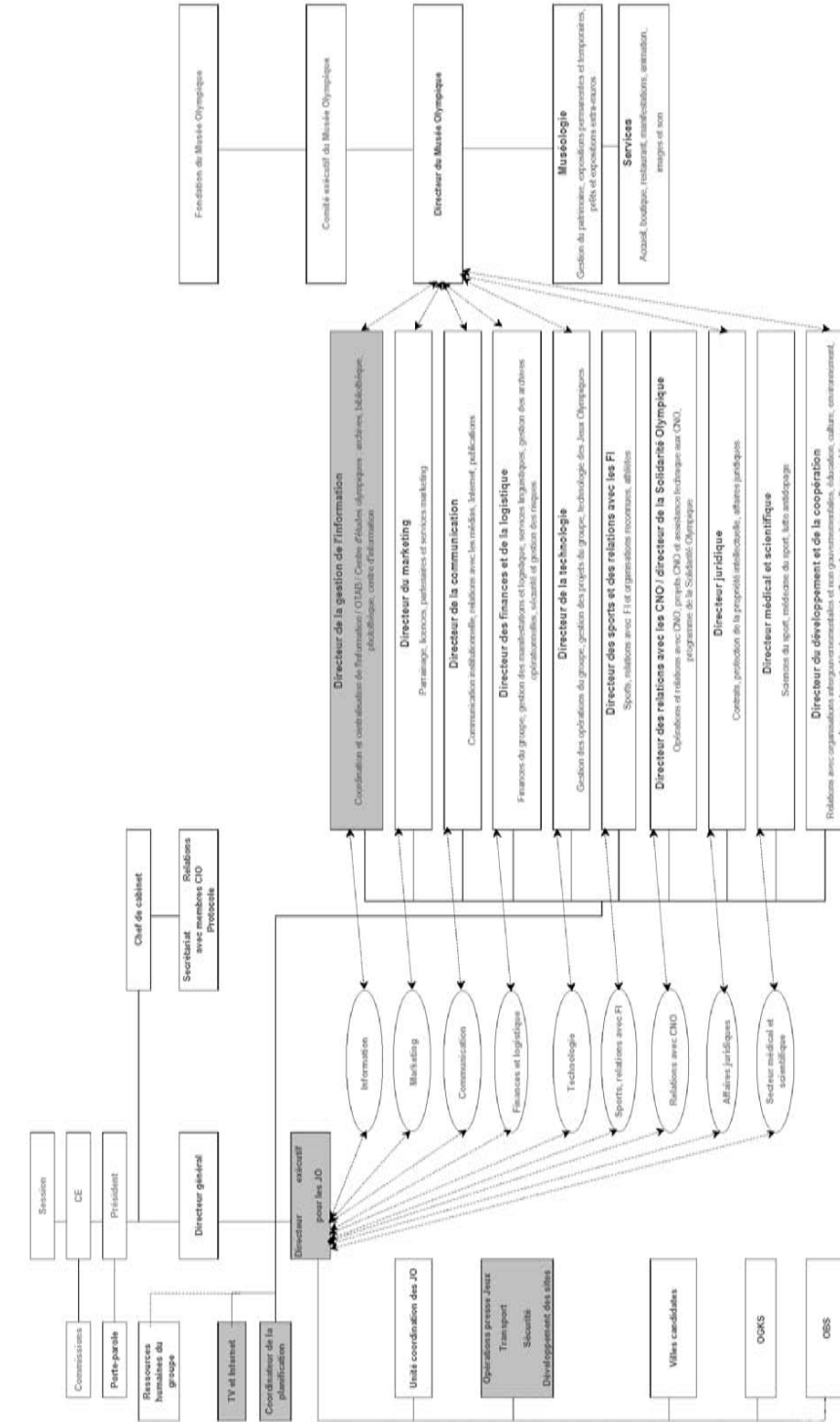
### Quadre de classificació de l'OGKS

Colour	L1	L2	L3
WHITE	Administration	Office Supplies	Premises Travel
BLACK	Executive Office	Executive Board	Finance Legal Risk Management Special Events
BLACK	Government Relations	Consular	Federal Local State
RED	Human Resources	Consultants	Experts Staff
GREY	Information Services	Database Development	Database Management Language Services Olympic Knowledge Centre Public Information Research Technology Terminology Management TOK Repository Web Site
GREEN	International Relations	Continental Associations	Association of National Olympics Committee of Africa European Olympic Committees South American Sports Organization Panamerican Sports Organization Oceania National Olympic Committees Olympic Council of Asia

Colour	L1	L2	L3
		International Olympic Committee	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissions</li> <li>Executive Board</li> <li>Members</li> <li>Staff</li> </ul>
		International Paralympic Committee	<ul style="list-style-type: none"> <li>International Paralympic Sport Federations</li> </ul>
		International Sport Federations	<ul style="list-style-type: none"> <li>International Amateur Boxing Association</li> <li>International Archery Federation</li> <li>General Association of Internationales Sports Federations</li> <li>Association of Summer Olympic International Federations</li> <li>Association of the International Olympic Winter Sports Federations</li> </ul>
		National & State Federations	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Olympic Winter Institute of Australia</li> <li>Volleyball Association of China</li> </ul>
		National Olympic Committees	
		National Paralympic Committees	
		Paralympic Organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerebral Palsy International Sports &amp; Recreation Association</li> <li>International Sports Organization of the Disabled</li> <li>International Sports Federation for Persons with an Intellectual Disability</li> <li>International Stoke Mandeville Wheelchair Sports Federation</li> </ul>
		Recognised Federations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Association of the IOC Recognised International Sports Federations</li> </ul>
		World Games Federations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commonwealth Games Federation</li> <li>Goodwill Games Association</li> </ul>
YELLOW	Marketing		<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercial Projects</li> <li>Creative Services</li> <li>Publications (OGKS)</li> <li>Sponsorship</li> </ul>
BLUE	Project Management		<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidate Cities</li> <li>Organising Committees <ul style="list-style-type: none"> <li>2000 Sydney Organising Committee for the Olympic Games</li> <li>2002 Salt Lake City Organising Committee</li> <li>2004 Athens Organising Committee for the Olympic Games</li> <li>2006 Torino Organising Committee</li> <li>2008 Beijing Organising Committee for the Olympic Games</li> </ul> </li> <li>Paralympic Games <ul style="list-style-type: none"> <li>TOK Planning</li> </ul> </li> </ul>

# Annex 4

## ADMINISTRATION DU CIO - Organigramme - 25 novembre 2002



Notes : les fonctions marketing, communication, finances, logistique, technologie, RH, juridique, développement et coopération du Musée Olympique fusionneront avec les départements du CIO correspondants

Note 2 : les zones grises correspondent à de nouveaux départements ou postes

Note 3 : le contenu des ellipses correspond à des fonctions et non à des postes