

*Carlos de Miguel García\**

JUEGOS OLÍMPICOS DE LONDRES 2012:  
LECCIONES APRENDIDAS SOBRE SEGURIDAD

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## JUEGOS OLÍMPICOS DE LONDRES 2012: LECCIONES APRENDIDAS SOBRE SEGURIDAD

### Resumen:

Los Juegos Olímpicos de Londres han finalizado. La palabra más utilizada para calificar este gran acontecimiento ha sido “éxito”. Sin embargo, en relación a la seguridad ¿todo ha funcionado según había sido planificado? Ahora es el momento de analizar las medidas de protección establecidas y obtener las lecciones aprendidas que permitan perfeccionar futuros diseños de seguridad con ocasión de grandes eventos internacionales.

### Abstract:

*London Olympics Games have finished. The most used word to describe this great event is “success”. Although regarding security, has every topic worked out according to planning? Now is the moment to analyse those measures deployed in order to obtain learned lessons to allow us to improve future security models in international greats events.*

### Palabras clave:

Londres 2012, Juegos Olímpicos, lecciones aprendidas, seguridad.

### Keywords:

*London 2012, Olympics Games, lessons learned, security.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Los Juegos Olímpicos de Londres 2012 han finalizado. Todavía restan por celebrarse los Juegos Paraolímpicos, desde finales el mes de agosto y hasta el 9 de septiembre, que conllevarán la presencia de gran número de asistentes, de medios de comunicación y supondrán también un elevado despliegue de recursos. Sin embargo, y a falta de la elaboración oficial de la memoria por parte de la organización, ya es posible efectuar un análisis del que puede ser el mayor suceso del año 2012.

Como en todas las situaciones, más aún en aquellas de gran envergadura, la revisión de los procedimientos de seguridad que se han desarrollado y la valoración de su impacto en el conjunto del evento puede ayudar a mejorar los sistemas y actuaciones de cara a futuros acontecimientos de gran entidad sobre la base de las lecciones aprendidas.

## EL MARCO DE REFERENCIA

Para llevar a cabo un estudio reflexivo de la situación, deben tenerse en cuenta primeramente las principales características que ha presentado este gran acontecimiento, y que resultan, en gran medida, comunes con otros eventos similares:

- Asistencia de un gran volumen de espectadores al conjunto de los actos. En Londres 2012 se ha superado la cifra de 2 millones de visitantes al parque olímpico. A esta cifra hay que sumar las 80.000 personas que han formado parte de la “familia olímpica” entre deportistas, técnicos, árbitros y miembros de los diversos comités y federaciones deportivas, así como los 8 millones de ciudadanos que viven diariamente en la capital británica.
- Cobertura internacional del suceso a través de centenares de medios de comunicación acreditados. En estos Juegos Olímpicos se han acreditado más de 21.000 periodistas, fotógrafos, cámaras y técnicos cuya labor es informar de cualquier noticia deportiva que suceda, pero a los que no pasarán inadvertidos otros hechos que se produzcan, incluidos los que tengan que ver con la protección del acontecimiento.
- Intervención de delegaciones deportivas de diferentes países y/o grupos que puedan ser eventuales objetivos de grupos terroristas. En este sentido, 204 países se han dado cita en este gran evento deportivo, algunos de los cuales están inmersos en conflictos internos o guerras abiertas y muchos otros sufren el azote de grupos terroristas o han sido señalados como objetivos por éstos.
- Participación de altos dignatarios internacionales. Sólo en la ceremonia de inauguración se dieron cita representantes de 120 países, entre ellos gran número de Jefes de Estado, de Gobierno y miembros de Casas Reales.

Asimismo, y por lo que se refiere al ámbito propio de seguridad, deben considerarse las especificidades propias del dispositivo implementado:

- Diseño de una estructura de gran entidad, en la que no se gestiona la custodia de unos lugares determinados en la que se desarrollan unas competiciones deportivas, sino que, mucho más allá, deben protegerse alojamientos, transportes públicos, infraestructuras de muy diversos tipos, zonas abiertas con grandes aglomeraciones de personas, etc.
- Participación de diferentes organismos e instituciones, públicas y privadas dedicados a la seguridad. Distintas fuentes han situado por encima de los 42.000 efectivos adscritos a cuerpos de Policía, Fuerzas Armadas y empresas privadas, los que han contribuido con su labor a facilitar protección a los Juegos Olímpicos.
- Exigencia de concebir la seguridad desde una perspectiva extensiva, a través de la intervención de servicios de emergencias sanitarias, bomberos, agrupaciones de protección civil e, inexcusablemente, la propia organización.
- Establecimiento de procedimientos de actuación conjunta y multidisciplinar, así como su adecuada puesta en marcha, sobre la base de un cumplimiento sobresaliente de las funciones que cada institución tiene asignadas de manera individual, con el objetivo de alcanzar un funcionamiento armónico del conjunto.
- Requerimiento de la cooperación internacional como elemento imprescindible en la consecución del objetivo, tanto mediante la participación de instituciones y organizaciones supranacionales, como a través de las relaciones existentes en el plano bilateral.

Por último, también es importante, a la hora de identificar el entorno en el que se desarrolla este acontecimiento, reconocer y aplicar las lecciones aprendidas en materia de seguridad en Juegos Olímpicos precedentes<sup>1</sup>.

- De los Juegos Olímpicos de Munich en 1972<sup>2</sup> se obtuvieron las enseñanzas relativas a la necesidad de proteger tanto las sedes que albergan la celebración de los encuentros deportivos, como la Villa Olímpica, así como reorganizar las infraestructuras de transporte para salvaguardar los desplazamientos de los deportistas.
- Los Juegos Olímpicos de Atlanta en 1996<sup>3</sup> aportaron la necesidad de establecer perímetros de seguridad alrededor de los lugares claves y especialmente la constatación de sendas realidades: cualquier incidente que se produzca en la ciudad que alberga los

---

<sup>1</sup> En este sentido, aunque desde una perspectiva actual determinadas enseñanzas resultan obvias, no lo eran en el momento en el que se produjeron.

<sup>2</sup> Juegos marcados por el secuestro y posterior asesinato de 11 miembros del equipo olímpico de Israel por parte de miembros del grupo terrorista Septiembre Negro.

<sup>3</sup> Una persona en solitario hizo explotar un artefacto explosivo durante la celebración de un acto festivo, paralelo a los propios Juegos Olímpicos, en un parque público matando a 1 persona e hiriendo a otras 111.

juegos durante el desarrollo de los mismos se relaciona con el propio acontecimiento y el hecho de que la implantación de numerosas medidas no pueden por sí mismas garantizar la seguridad del evento.

- Los Juegos Olímpicos de invierno de Salt Lake City, 2002<sup>4</sup>, también proporcionaron valiosas experiencias, como la irrenunciable integración de los diferentes organismos públicos que participan en la actividad de protección y la conjugación de la coordinación general del evento con la efectuada a nivel local.
- Igualmente, de los Juegos Olímpicos de Atenas, 2004, se obtuvieron valiosas lecciones entre las que destacan la necesidad de poner a todos los organismos con responsabilidad en seguridad bajo una dirección común en el momento de valoración de los riesgos, el liderazgo de las fuerzas de policía en el mando y dirección de la coordinación, ejerciendo el resto de servicios la primacía en sus respectivas áreas de responsabilidad, así como una indiscutible conclusión: los retrasos en la construcción de las sedes y las infraestructuras de transporte reducen la oportunidad de realizar simulacros in situ.
- Por último, en los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008, se concluyó la ineludible necesidad de establecer estructuras específicas relativas a la protección contra los ciberataques.

Las circunstancias relacionadas conforman el marco bajo el cual se ha desarrollado el mayor acontecimiento deportivo del planeta. Para su salvaguarda se han articulado importantísimas medidas de seguridad, con el empleo de miles de profesionales y voluntarios logrando su celebración sin incidencias reseñables, lo que ha propiciado que sea calificado como “exitoso” por el propio Comité Organizador de los Juegos Olímpicos–LOCOG<sup>5</sup>. De los aciertos y sobre todo de los errores de Londres 2012, -siempre bajo la estela del triunfante resultado final- se pueden obtener valiosas conclusiones y generar un proceso de reflexión de cara a futuros eventos de similares características que se desglosan a continuación.

## **RIGUROSIDAD EN EL PLANEAMIENTO Y LA PRESUPUESTACIÓN.**

El planeamiento de un gran acontecimiento debe estar presidido por la rigurosidad en la fase conceptual, contemplando todas las circunstancias que rodean el evento, no dejando detalles al azar. Este factor debe saber conjugarse acertadamente con la flexibilidad, que debe ser uno de los principios rectores que permitan afrontar los diversos sucesos que se sucedan a través de las medidas adoptadas.

Como último eslabón dentro del proceso de planeamiento tiene lugar la toma de la decisión sobre las medidas que son necesarias adoptar y por tanto se produce una cuantificación de los

---

<sup>4</sup> Los primeros en celebrarse tras los atentados del 11-S

<sup>5</sup> London Organising Committee of the Olympic Games –LOCOG-

recursos necesarios y el presupuesto requerido para ello, cifras que no deberían desviarse en cantidades significativas de las definitivas. Evidentemente, quedan al margen la aparición de circunstancias inesperadas que supongan un cambio sustancial en las condiciones previstas, pero nunca motivadas por un proceso de planificación deficiente.

En este sentido, Londres 2012, ha realizado un deficiente ejercicio de previsión. Desde un presupuesto inicial de unos 400 millones de euros en el capítulo de seguridad, tras sucesivas revisiones al alza se alcanzó una cifra situada por encima de los 700 millones de euros, que finalmente, y con la decisión postrera de implementar nuevas medidas de seguridad no contempladas inicialmente obligaron a realizar una inversión superior a los 1.000 millones de euros, un 150% más del inicialmente presupuestado. Esta práctica no ha hecho más que alimentar las críticas de las que era objeto desde diversos sectores contrarios a la celebración del encuentro, acrecentando las mismas.

### **ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS ESPECÍFICAS**

Un gran acontecimiento como son los Juegos Olímpicos requieren de estructuras organizativas, adecuadamente dimensionadas, que se encarguen de la labor de coordinación y, en muchas ocasiones, de la planificación en múltiples aspectos: el más visible el deportivo, pero también aquellos que tienen que ver con los alojamientos, las relaciones con medios de comunicación, la publicidad, el protocolo y, por supuesto, la seguridad, ámbito éste que presenta determinadas particularidades.

Las peculiaridades que presenta esta área obligan a que la labor de planificación no sea desarrollada por la organización, sino que ésta recaiga en las estructuras gubernamentales al más alto nivel, ya consolidadas, encargadas de la salvaguarda de los derechos y libertades. Estas estructuras institucionales deben estar en estrecha relación con la propia organización a través de interlocutores legitimados dentro de la misma que trasladen al resto de departamentos del comité organizador las restricciones, condicionantes o prohibiciones que pueden producirse como consecuencia de las medidas de seguridad a implantar.

En esta línea, dentro del Ministerio del Interior británico, se constituyó el Departamento de Seguridad Olímpica –OSD, Olympic Security Directorate-, adscrito a la Oficina para la Seguridad y Contraterrorismo, como órgano específico en el que desarrollar el planeamiento de alto nivel, desde el punto de vista organizativo y estructural en los años previos al evento, y posteriormente para llevar a cabo la dirección estratégica de los despliegues de protección efectuados. Éste ha sido el órgano institucional en esta materia que ha estado en permanente contacto con el LOCOG -.

Entre las responsabilidades del Departamento de Seguridad Olímpica, que ha supuesto una dedicación permanente desde su constitución, figura el análisis de las amenazas existentes, su evolución y la actualización de las mismas, como punto de partida básico para cualquier labor de planeamiento ulterior. Asimismo, ha sido el órgano encargado de la redacción de los diferentes documentos que han servido para plasmar el concepto de la operación perfeccionado en directrices concretas y precisas que puedan ser materializadas por los organismos involucrados, tales como el “London 2012 Olympic and Paralympic Safety and Security Strategy” de carácter público o los documentos de carácter restringido “Concept of the Operation” –CONOPS- y “Equality Impact Assessment” –EIA-. Estos documentos han servido para alinear los esfuerzos del conjunto de instituciones y organismos involucrados, estableciendo prioridades y áreas de responsabilidad.

No obstante, y a pesar de la constitución de estructuras específicas, hay que evitar la existencia de dos sistemas independientes, uno focalizado en el gran evento y otro destinado a proteger al resto de la ciudad que actúen de manera estanca. Resulta imprescindible que se arbitren las medidas organizativas adecuadas que permitan la obtención de sinergias y eviten brechas en la seguridad, lo cual se obtendrá, entre otros, a través de una planificación de carácter extensivo.

Esta idea ha presidido el planeamiento de seguridad de los Juegos Olímpicos de Londres, y así ha sido subrayado por diversos responsables que han afirmado que su objetivo no era proteger la celebración de los Juegos Olímpicos sino garantizar la seguridad en Londres e incluso en el conjunto del Reino Unido, a sabiendas de que cualquier suceso que altere la normal convivencia en ese amplio marco se verá engrandecido y afectará a la imagen del acontecimiento y de la imagen país.

### **PREPARACIÓN ÓPTIMA POR LOS ORGANISMOS INVOLUCRADOS.**

Tal y como se ha citado inicialmente son múltiples los organismos, públicos y privados, que han intervenido en la seguridad de Londres 2012. Cuerpos de policía, Fuerzas Armadas, empresas privadas de seguridad, así como otras especializadas en distintos ámbitos –como ha ocurrido en la prevención y detección de ciberataques-<sup>6</sup> han formado parte del sistema implantado.

Para alcanzar el éxito colectivo, todos y cada uno de los actores deben estar en condiciones de ejecutar las labores que tienen encomendadas, para lo cual precisan de una formación específica y de una instrucción conjunta. Tanto una como otra deben ser objeto de controles sobre su

---

<sup>6</sup> La empresa ATOS, socio tecnológico mundial para los Juegos Olímpicos y proveedora de los medios en este sector para la vigilancia del evento ha constituido un equipo conformado por 450 profesionales que han trabajado para impedir las acciones de los temidos hackers

grado de cumplimiento, puesto que una fiscalización efectiva de la misma detectará eventuales fisuras e identificación de áreas de mejora de lo específico y de lo conjunto.

Sin embargo, en los días previos inminentes al inicio de los Juegos, una inesperada noticia irrumpió en escena afectando gravemente la labor de planeamiento desarrollada durante los meses previos: la empresa privada de seguridad Group 4 Securicor -G4S-<sup>7</sup>, encargada de proporcionar un número aproximado de 10.000 vigilantes era incapaz de alcanzar tal cantidad por problemas en la contratación y formación. Las funciones que iban a ser desarrolladas por este personal eran diversas: controles de accesos a instalaciones deportivas, gestión de los centros de recepción de la señal de los circuitos cerrados de televisión, vigilancia perimetral de las instalaciones olímpicas, complemento de la labor de los organismos públicos actuantes, etc. Esta esperpéntica situación creó - a falta de escasos días para el inicio del evento- una brecha en el diseño de protección planificado, siendo necesario, para minimizar el impacto negativo movilizar un número cercano a los 4.000 soldados, adicionales a los ya previstos, que, sin la formación específica necesaria, se integraron en el sistema de protección establecido.

Evidentemente, este suceso ha supuesto para la organización una situación inesperada que ha obligado a recurrir a las Fuerzas Armadas, las cuales han debido hacer un esfuerzo suplementario al ya previsto. Por otra parte, demuestra la necesidad de desarrollar un programa de control por las autoridades responsables, que permita comprobar la formación, preparación y el cumplimiento de las condiciones exigidas en los plazos temporales predeterminados, adoptándose medidas correctoras necesarias en caso de que el proceso previsto no evoluciones acorde al cronograma estipulado.

### **ADECUACIÓN DEL DISPOSITIVO ESTABLECIDO A LAS AMENAZAS VALORADAS.**

Las críticas vertidas sobre Londres 2012 por la implantación de un dispositivo de seguridad calificado de “desmesurado” han sido múltiples. Sin duda el ataque más feroz, del que se han hecho eco otras acusaciones es el recogido en el artículo periodístico escrito por Stephen Graham en el diario The Guardian bajo el título “Seguridad en las Olimpiadas 2012: bienvenido al encierro de Londres”<sup>8</sup>.

En el citado artículo, publicado el pasado 12 de marzo, Graham desglosaba una parte de las medidas de protección que posteriormente se han desarrollado, poniéndolas en relación con el

---

<sup>7</sup> Multinacional del sector con una plantilla de más de 650.000 personas y con importantes contratos con el gobierno británico. Más información en [www.G4S.com](http://www.G4S.com)

<sup>8</sup> “Olympics 2012 security: welcome to lockdown London”. Disponible en <http://www.guardian.co.uk/sport/2012/mar/12/london-olympics-security-lockdown-London>

gasto que ha supuesto y su repercusión en el contribuyente, así como la vocación de permanencia de las mismas que según exponía se mantendrían en funcionamiento tras la finalización de los Juegos, lo cual supone la recreación de una especie de “gran hermano” vigilante de todos los movimientos de los ciudadanos y la intromisión del Estado en la esfera de privacidad de los mismos.

Es evidente que cualquier actuación pública está sujeta a la crítica y que su posible existencia no puede suponer la inacción de los poderes públicos, obligados a adoptar las medidas que se estimen necesarias para salvaguardar los derechos y libertades de, en el caso de los Juegos Olímpicos, ciudadanos, visitantes, familia Olímpica, dignatarios asistentes, etc.

Sin embargo, las críticas vertidas por Stephen Graham sí deben llevar a la reflexión sobre la adecuación de las medidas de seguridad que se implementan a los riesgos provenientes de las amenazas detectadas, de tal manera que se encuentre una proporcionalidad entre ambas.

### **VISIBILIDAD DE LAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS**

En estrecha relación con el punto anterior se encuentra la visibilidad de las medidas que se desarrollen. Una vez que se ha producido la decisión sobre cuales deben ser los instrumentos a emplear para contrarrestar las amenazas contempladas debe optarse por la forma en la que llevar a cabo.

Existe una dificultad añadida en relación a las herramientas utilizadas, pues éstas deben conjugarse satisfactoriamente con la conservación de un clima de normalidad que permita la celebración de cualquier gran evento. Este concepto ha estado en la mente de los organizadores británicos y fue expresado por el Primer Ministro británico David Cameron al manifestar “Será un acontecimiento deportivo con una importante operación de seguridad, y no una operación de seguridad con un importante acontecimiento deportivo”.

Evidentemente, el cumplimiento de esta condición presenta una gran complejidad cuando se pretende seguir la máxima de articular las medidas de protección para dar respuesta a la hipótesis planteada más peligrosa en relación a los peligros existentes.

Londres 2012 ha optado por una elevada visibilidad de los medios integrados en el dispositivo de seguridad, entre todos ellos se pueden citar los más llamativos: un portaaviones anclado en el río Támesis, baterías de misiles en los tejados de determinados edificios londinenses, el anuncio por el Ministerio de Defensa del Reino Unido de la instalación un dispositivo acústico de largo alcance a lo largo del Támesis, para la transmisión de mensajes verbales a las embarcaciones que



navegaran por el citado río -y que algunas fuentes señalaron que podría ser utilizado como arma sónica por la frecuencia de ondas utilizados-, la instalación de centenares de cámaras de televisión -que se han unido a las ya preexistentes en Londres-, el aislamiento del anillo olímpico a través de una valla electrificada, etc.

Se trata éste de un aspecto abierto a la polémica y al debate pues muestra argumentos tanto a favor como en contra del mismo y a la vez presenta una amplia variedad de opciones intermedias que hace que la decisión adoptada –cualquiera que ésta sea- no sea pacífica. Como claro elemento a favor, aunque difícilmente cuantificable, debe mencionarse el efecto disuasorio que la visibilidad de las medidas juega dentro del aspecto preventivo. En el extremo opuesto de la balanza hay que señalar la imagen que puede llegar a proyectarse a la población y a la comunidad internacional, de anormalidad, más propias de una situación de estado de sitio que de la celebración de un acontecimiento como los Juegos Olímpicos.

## REFLEXIONES FINALES

La complejidad de valorar acertadamente los logros en materia de seguridad de un evento como el analizado es elevada. Generalmente, se tiende a realizar un ejercicio de simplificación y la ausencia de incidentes se lee en clave de éxito. Sin embargo, la no existencia de hechos que afecten al desarrollo normal del evento no es óbice para que puedan obtenerse conclusiones provechosas sobre los procedimientos aplicados.

Las lecciones aprendidas pueden deducirse de prácticas que sin haber provocado disfunciones, no han contribuido a aumentar la eficacia del dispositivo. En este orden las enseñanzas de Londres 2012 son diversas:

Es necesario **acomodar la rigurosidad en el planeamiento con la flexibilidad en la ejecución**, sin que éste último concepto pueda equipararse a imprevisión, ni el de rigurosidad a rigidez. Éste será el primer paso que **evite desviaciones entre el presupuesto previsto y los gastos finales**.

Resulta vital **habilitar estructuras específicas orientadas a la coordinación y dirección del sistema de protección del evento** a la vez que se habilitan mecanismos de relación entre éstas y las usuales medidas existentes en la ciudad e incluso en el país, de manera que no se constituya “una isla en medio del océano” sino que las relaciones entre ambos sistemas, permitan la obtención de sinergias y unos estándares de seguridad globales más elevados.

Las administraciones responsables tienen la obligación de **establecer sistemas de control que permitan evaluar los niveles de preparación** y los procedimientos de trabajo multidisciplinar

tanto de los organismos públicos como de aquellos actores privados que participen en la operación establecida.

Uno de los factores claves consiste en **dimensionar correctamente el dispositivo de seguridad**, no realizando una valoración de manera aislada, sino poniendo en relación éste con el análisis objetivo de las amenazas existentes, diseñando y ejecutando las medidas a establecer sobre la hipótesis de la situación más peligrosa que pueda presentarse.

Por último, existe la obligación de **conjugar las medidas de protección con el normal desarrollo del acto al que se protege**, buscando la correspondencia entre ambos factores, considerando que una elevada **visibilidad de la seguridad** aporta efectos beneficiosos pero también puede resultar contraproducente.

i  
*Carlos de Miguel García\**  
Comandante de la Guardia Civil

## DOCUMENTACIÓN

London 2012 Olympic and Paralympic Safety and Security Strategy

London 2012 Olympic Safety and Secure Strategic Risk Assessment and Risk Mitigation Process

## BIBLIOGRAFÍA

De Miguel García, C. "Los dispositivos de seguridad en grandes eventos: Un desafío en el siglo XXI. La Guardia Civil como cuerpo de referencia". Septiembre 2011. Revista de seguridad pública Cuadernos de la Guardia Civil.

Graham, S. "Olympics 2012 security: welcome to lockdown London", 12 Marzo 2012. Periódico The Guardian.

Green, Jack R. "Safety and Security at Special Events: The case of Salt Lake City Olympics Games", 2005. School of Justice Studies Faculty Papers. Roger Williams University.

**REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB**

<http://www.cabineteoffice.gov.uk>

[http:// www.G4S.com](http://www.G4S.com)

<http://www.guardian.co.uk/sport/2012/mar/12/london-olympics-security-lockdown-London>

<http://www.homeoffice.gov.uk>

<http://www.london2012.com>

<http://www.london-first.co.uk>

---

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.