
Especificitats dels esdeveniments esportius

PID_00277352

Josep Maria Santos

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



**Josep Maria Santos**

Ha treballat més de vint anys com a consultor esportiu d'esdeveniments en l'elaboració de candidatures, redacció de plans directors, plans de recursos humans, planificació i direcció d'operacions. Imparteix docència en direcció i gestió de l'esport. Biòleg i màster en Organitzacions esportives per la Universitat Estatal de Paraná.

La revisió d'aquest recurs d'aprenentatge UOC ha estat coordinada per la professora: Ana Rodríguez Granell

Segona edició: octubre 2020

© d'aquesta edició, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoria: Josep Maria Santos

Producció: FUOC

Tots els drets reservats

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit del titular dels drets.

Índex

1. La pràctica esportiva i el marc dels esdeveniments esportius	5
1.1. Evolució històrica de la pràctica esportiva	5
1.2. La pràctica de l'esport a Espanya	7
1.3. Hàbits de la pràctica esportiva	10
1.4. La pràctica esportiva i les instal·lacions esportives	13
1.5. Catalunya i la pràctica esportiva	15
1.6. Esport com a consum i espectacle de masses	18
2. Les entitats esportives.....	22
2.1. El sector esportiu. Estructura	22
2.1.1. Les federacions esportives espanyoles	24
2.1.2. Clubs esportius	28
2.1.3. Societats anònimes esportives (SAE)	30
2.2. Agents del sistema esportiu	31
2.2.1. Comitè Olímpic Internacional (COI)	31
2.2.2. Federacions esportives internacionals	32
2.2.3. Agència Mundial Antidopatge (AMA)	33
2.2.4. Tribunal Arbitral de l'Esport (TAE)	34
2.2.5. Consell Superior d'Esports (CSE)	35
2.2.6. Comitè Espanyol de Disciplina Esportiva (CEDE)	36
2.2.7. Comitè Olímpic Espanyol (COE)	36
2.2.8. Agència Estatal Antidopatge (AEA)	37
2.3. Tendències actuals de l'esport. Els nous agents	38
3. Els esdeveniments esportius i la seva producció.....	40
3.1. Tipologia d'esdeveniments esportius	40
3.2. Els escenaris dels esdeveniments esportius. L'adequació	41
3.3. Els organitzadors d'esdeveniments	46
3.4. La programació dels esdeveniments. Estratègies	47
3.5. La planificació dels esdeveniments. Planificació estratègica i operativa	48
3.6. Recursos de les organitzacions	50
3.7. Impactes dels esdeveniments	53
Bibliografia.....	55

1. La pràctica esportiva i el marc dels esdeveniments esportius

1.1. Evolució històrica de la pràctica esportiva

Encara que hi ha molts antecedents i àmplia documentació sobre aquest tema (sobretot dels períodes de la Grècia clàssica i de l'Imperi Romà), no és fins al final del segle XVIII i principi del segle XIX quan es reconeix l'esport com a organització i s'inicia el que es considera i accepta com a esport modern. Primerament com a resultat de l'associacionisme anglès i de les activitats competitives que es generen entre aquestes associacions. I en segon lloc amb la celebració del Primer Congrés Mundial de l'Esport (París, 1894) que va tenir lloc a la Universitat de la Sorbona i l'acord adoptat de restaurar els antics Jocs Olímpics i la celebració posterior dels primers Jocs de l'edat moderna a Atenes (1896) i l'Olimpíada, en un intent de retrobar aquest període de calma, de tranquil·litat i fomentar la contribució de l'esport a la pau entre els pobles (nacions). Esport i competició que, d'alguna manera, substitueixen els antics conceptes de l'activitat física i l'espectacle.

L'Anglaterra del segle XIX, amb un fort component industrial i de cultiu, sobretot de protecció de les elits socials, afavoreix i potencia la creació de les associacions esportives que competiran entre si en les diferents modalitats i disciplines. Al mateix temps, aquest caràcter competitiu de la pràctica esportiva s'utilitza com a element de transformació de la societat i s'introdueix en el camp educatiu. No es pot obviar que la gran majoria de regles i normes que regulen l'esport modern es van elaborar al llarg del segle XIX a Anglaterra.

En tot cas, l'empremta del model grec es manifesta en els factors que seran determinants per a l'organització dels jocs, és a dir, les normes que fixen l'organització i la participació en les competicions, la necessitat de disposar d'instal·lacions adequades, persones que executin aquesta organització i, finalment, els recursos econòmics (el pressupost) que suportin i paguin tot l'anterior. Factors que amb el pas dels anys continuen vigents.

El 1980, i durant el Congrés del COI (Comitè Olímpic Internacional), es produeix l'elecció del barceloní Juan Antonio Samaranch (1980-2001) com a nou president del Comitè Olímpic Internacional i que, al capdavant de l'organisme internacional, provocarà una cascada de transformacions de tal magnitud que, com s'ha reconegut mundialment, van obrir una nova era de l'olimpisme i de l'esport.

La retransmissió universal dels Jocs (iniciada a partir de Mèxic 1968) i la seva privatització i comercialització (a partir de Los Angeles 1984), la transformació del caràcter *amateur* dels organitzadors en estructures potents i professionalitzades, la venda dels drets de retransmissió i per l'ús dels símbols i imatges olímpiques i la venda d'entrades globalitzada, són els fets més destacats que han determinat que moltes més persones practiquin esport. Amb l'increment dels recursos econòmics disponibles equitativament distribuïts, s'aconsegueix la universalització de l'esport, de la seva pràctica i per tant la millora d'assoliments socials, educatius i de salut de la població.

El creixement i potenciació de l'olimpisme i el desenvolupament dels diferents esports van donar pas al naixement d'organismes internacionals monoesportius (Federació Internacional de Futbol Amateur –FIFA–, Federació Internacional d'Atletisme Amateur –IAAF–, Federació Internacional de Natació Amateur –FINA–, Federació Internacional de Bàsquet Amateur –FIBA–, Federació Internacional de Societats de Rem –FISA–, entre d'altres), associacions multiesportives la majoria de les quals integrades en l'olimpisme (Associació de Comitès Olímpics Nacionals –ACNO–, Associació de Federacions d'Esports Olímpics –ASOIF–, Associació de Federacions d'Esports no Olímpics –GAISF–, Confederació d'Esports Panamericans –PASO–, etc.) i potents empreses. Aquests organismes, utilitzant convenientment i de manera molt eficaç les prestacions de la televisió, amb la incorporació de les noves tecnologies, han introduït un nou concepte, l'organització productiva o empresarial de l'esport, amb grans lligues, grans esdeveniments, grans manifestacions i potents espectacles. Una característica del final del segle XX i principi del XXI (NBA, NFL i NFL, ATP World Tour, Tour de França de Ciclisme, Sèries Mundials de Beisbol, Gran Prix Motociclisme, Ral·li Dakar, F1, etc.) que indueixen a un increment de l'espectador com a client de l'esport.

La lliga professional de bàsquet dels Estats Units (NBA) potser és l'exponent més significatiu d'aquesta tendència actual: espectacle, guanys econòmics i xifres a l'altura de les millors empreses mundials. El seu lema és estar sempre en moviment, innovant, creixent a la recerca del millor producte per a millorar els rendiments. És cert que el mercat nord-americà esportiu és molt sofisticat, amb forta presència tant del patrocini com de la venda i distribució dels drets televisius, i del marxandatge. Com a exemple, en la taula 1, es reflecteix l'evolució dels drets de televisió en aquests últims anys.

Taula 1. Evolució dels drets de televisió a l'NBA (milions d'euros per temporada)

Temporada	Drets TV
1990-1991	206 per 4 temporades
1994-1995	303 per 4 temporades
1998-1999	578 per 4 temporades
2002-2003	722 per 6 temporades

Font: Fundació Catalana per a l'Esport. Barcelona

Temporada	Drets TV
2008-2009	875 per 8 temporades
2016-2017	2.448 per 9 temporades

Font: Fundació Catalana per a l'Esport. Barcelona

La publicació de la Carta europea d'esports (1992) va atorgar reconeixement oficial a la transformació de la pràctica esportiva als països europeus occidentals, on es va estendre a grups de practicants fora de les vies o àmbits federatius fins a arribar a convertir-se en activitats populars de caràcter físic i recreatiu.

Al llarg de 1993 i 1994 els quinze governs que integraven la Unió Europea van aprovar la definició de l'esport com

“tot tipus d'activitat física que, mitjançant una participació organitzada o d'un altre tipus, té com a objectiu millorar la condició física i psíquica, desenvolupar les relacions socials o assolir resultats en competicions de tots els nivells”.

I com a reflex dels canvis evolutius que experimenta la societat, l'esport també canvia quant al model de gestió. Funciona de manera empresarial, hi prevalen conceptes com *eficàcia*, *rendiment*, *compte d'explotació*, *compte de resultats*, factors que determinaran els camins que caldrà transitar des d'aquest moment. La televisió i les noves tecnologies impulsaran l'espectacle i, per tant, una nova forma de veure, practicar i considerar l'esport.

Conceptes com *audiències televisives*, *audiències acumulades*, *shares*, *event presentation*, *franquícies*, van substituint el caràcter romàntic associat a l'esport del final del segle XIX, les normes rígides que regulaven la participació s'actualitzen i la consideració *amateur* del practicant dona pas a la professionalització per entrar definitivament en una nova etapa o era. A manera referencial, un parell de dades: els mundials de futbol FIFA van tenir una audiència acumulada de 40.000 milions de telespectadors i els Jocs Olímpics van ser seguits per 20.000 milions de telespectadors.

1.2. La pràctica de l'esport a Espanya

Com s'ha produït l'evolució de l'esport a Espanya?

La presència d'assentaments prehistòrics, i el pas de fenicis, grecs i romans per la península Ibèrica, han deixat testimonis abundants de la pràctica esportiva referent a l'esport com a diversió (espectacles de masses) i com a exercici físic i competitiu. Parlem d'activitats autòctones pròpies de qualsevol civilització universal (caminar, córrer, llançar, saltar), d'activitats heretades del món grecoromà (aixecament de peses, la lluita, la boxa, la gimnàstica) i d'activitats esportives introduïdes per la influència britànica del final del segle XIX i principi del XX en el camp de les competicions i en el de l'associacionisme esportiu. La constància d'aquesta influència la trobem en la fundació de les primeres societats esportives que es generen en zones amb una forta presència britànica.

ca laboral o empresarial (Catalunya, País Basc, Cadis, Huelva): la Societat de Regates de Barcelona (1873), l'Associació Catalana d'Excursionisme (1876), el Club Huelva Recreativo (1889) i el Futbol Club Barcelona (1899) són les primeres entitats socials fundades a la Península.

A poc a poc l'esport es va difonent al llarg del segle xx acompanyant les transformacions del teixit social conseqüència dels processos d'urbanització, industrialització i, més recentment, tecnològics. Aquesta transformació converteix el sistema esportiu en part integrant de la nova societat contemporània, de manera que es dilueix el seu caràcter elitista fundacional (olimpisme) al mateix temps que s'engrandeix la dimensió de l'esport com a factor de benestar social en les seves facetes d'activitat lúdica o d'oci, de millora de la forma física dels practicants i del manteniment de la salut, sense oblidar el paper d'inserció i integració de les persones en la societat.

A partir de la dècada dels vuitanta (els primers anys de la democràcia) es produeix un fort increment de la pràctica esportiva i es normalitza amb l'actualització de la normativa bàsica que la regula, de manera que el seu desenvolupament, la seva promoció i la seva regulació passa a ser objecte preferent de les administracions públiques i el Consell Superior d'Esports, les comunitats autònomes, les diputacions provincials i els ajuntaments, i també entitats de gestió indirecta o directa estretament vinculades amb els ajuntaments, són els òrgans de gestió de l'esport. No és aliè a aquest increment la introducció de la pràctica de l'educació física i de l'esport en el currículum educatiu dels centres d'ensenyament.

La pràctica esportiva experimenta un apreciable increment en la primera dècada del segle XXI. Possiblement sigui conseqüència dels bons resultats aconseguits per l'esport espanyol d'alta competició en l'àmbit internacional, però també coincideix amb la millora sensible de les infraestructures i equipaments esportius i un canvi psicològic conceptual en la percepció positiva dels beneficis que pot aportar a l'individu la pràctica esportiva de manera regular.

Les primeres dades fiables de la pràctica esportiva de què es disposa daten de 1975, encara que Martínez del Castillo (1983) considera un estudi de 1968 com l'inici dels estudis estadístics fiables. Encara que les xifres mostren que a Espanya la pràctica esportiva està bastant allunyada dels països del centre i nord d'Europa (per sobre del 65% de mitjana poblacional i alguns fins i tot entorn del 75%), es pot visualitzar una tendència a l'alça en les activitats físiques, tal com mostra la taula 2 següent.

Taula 2. Evolució de la pràctica esportiva a Espanya

Any	Homes	Dones	Total
1968	18,3%	6,8%	12,5%
1975	31%	12%	22%

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

Any	Homes	Dones	Total
1980	33%	17%	25%
1985	46%	23%	34%
1990	42%	27%	35%
1995	48%	30%	39%
2000	47%	27%	38%

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

A partir del 2000 es produeix un salt qualitatiu i quantitatiu en la pràctica esportiva. Les activitats físiques són vistes per la societat com a necessàries per al manteniment i la millora de la salut i com a activitats d'esbarjo i lúdiques. Al mateix temps que les administracions albiren que l'esport pot reportar beneficis socioeconòmics i turístics al territori, en potencien la imatge i generen inversions en infraestructures. Un nova consideració de l'esport: com a factor d'impacte econòmic, laboral i de millora de la salut.

L'enquesta sobre els hàbits esportius a Espanya 2010, feta per Manuel García Ferrando i Ramón Llopis Goig (CSD-CIS Madrid, octubre 2011), reflecteix aquesta evolució de la pràctica esportiva. Aquest estudi es pot sintetitzar en cinc grans conclusions: els espanyols practiquen cada vegada més esport (entre 2005 i 2010 el percentatge de ciutadans entre 15 i 75 anys que el practiquen va passar del 37% al 43%); l'esport es fa cada vegada més desinstitucionalitzat i amb una disminució gradual del sentit competitiu; un increment de la pràctica esportiva en llocs oberts; un interès més gran per l'esport i l'educació física i, finalment, el nombre de ciutadans orgullosos pels èxits esportius dels esportistes nacionals creix de manera notable.

La penúltima etapa d'aquesta evolució es visualitza en la introducció de la gestió empresarial de l'esport. Organitzacions privades de centres esportius (gimnasos, fitnes, centres de manteniment, d'entreteniment) i organitzadors professionals d'esdeveniments esportius coincideixen amb un fort increment de les dades d'aquests deu últims anys, de manera que es produeix un salt en la pràctica esportiva, incorporada ja totalment a la societat, i amb l'aparició de manifestacions populars que convoquen un nombre elevat de practicants.

Un exemple recent: més de 80.000 persones han participat en una carrera popular de 10 km pels carrers de Barcelona, "caminar, anar a peu, córrer o anar amb bicicleta són imatges quotidianes i altament normalitzades".

Podem concloure que els hàbits esportius són indicadors excel·lents de la salut democràtica i del benestar social, i s'ha d'acceptar el paper ambivalent de l'esport en les societats globalitzades actuals, amb una repercussió forta en els camps econòmics i de la salut. I també cal destacar que l'esport recreatiu i l'esport federat són dues formes complementàries de fer esport.

1.3. Hàbits de la pràctica esportiva

L'atracció per l'esport és una de les característiques de les societats contemporànies. Els estudis i les enquestes fets aquests últims anys, de manera científica i seguint patrons homogenis, permeten visualitzar que l'interès per l'esport entre la població manté dades estables durant les dues últimes dècades. Les enquestes del CIS a partir de 1980 permeten veure com d'una població pràcticament dividida en dues meitats en relació amb l'interès per l'esport (48% molt o bastant interessats i 49% poc o gens interessats), s'ha passat en deu anys a una societat amb gran acceptació i interès per la pràctica esportiva, que guanya gairebé setze unitats percentuals (63%) enfront d'un segment poblacional poc o gens interessat descendent (34%).

Taula 3. Evolució de l'interès de la població per l'esport, 1980-2010

Interès	1980	1990	2000	2005	2010
Molt	15	23	18	18	21
Bastant	33	42	42	43	42
Poc	27	23	25	27	25
Gens	22	11	15	12	12
NC	2	1	–	–	–
N	(4,493)	(4,625)	(5,160)	(8,170)	(8,925)

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

Als tres grans grups tradicionals de clients de l'activitat esportiva –l'esportista, l'espectador i el soci o federatiu– s'hi ha unit un quart “activista esportiu”, el ciutadà que practica l'esport d'una manera més o menys autòctona, sense els cànons de la competició. Una visió diferent i particular de la pràctica esportiva i uns objectius molt personals, però compartits per un segment ampli de la societat que no competeix, assistir a un espectacle esportiu no és la seva preferència i no pertany a cap associació, club o federació esportiva.

S'entenen, doncs, diferents formes de fer esport: esport espectacle, esport federat i esport per a tothom. Però tot i això, és complex establir una forma de classificació de la pràctica esportiva a causa de la varietat enorme de les seves formes i expressions.

La taula 4 mostra una classificació d'aquestes activitats.

Taula 4. Tipus d'activitats esportives

Segons l'organitzador	Segons la promoció/difusió	Segons l'objectiu
- Federació - Club esportiu - Ajuntament, Diputació, CA - Empresa - Grup privat - Associació sense ànim de lucre	- Obertes - Tancades - Amb espectadors - Sense espectadors	- Competitives - Recreatives - Educatives - Salut - Comercials - D'alt rendiment - Publicitàries

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

És indubtable que en l'evolució de la societat espanyola, fonamentalment en l'etapa democràtica, s'ha produït l'acostament del ciutadà a l'esport, no tant en la faceta d'espectador (encara seguim molt lluny dels nivells d'assistència a esdeveniments esportius, exceptuant-ne el futbol i en comptades ocasions) com en la pràctica esportiva. I no únicament una major pràctica esportiva, sinó també la freqüència de realització d'aquesta activitat. A poc a poc es practica més esport i a més es fa amb més regularitat i freqüència. I això porta a una diversitat més gran de la pràctica, regularitat que va *in crescendo*.

És indubtable que factors com que les persones tenen més disponibilitat i recursos, un millor aprofitament del temps lliure, l'oferta més gran d'espais i instal·lacions esportives (públiques i privades), la conscienciació de les persones jubilades de la necessitat de practicar activitats físiques i a l'aire lliure com a part integrant del seu manteniment físic i psíquic o l'increment del temps de vida són factors redundants que afavoreixen practicar esport.

Totes les dades recollides sobre els hàbits de la pràctica esportiva en l'actualitat permeten observar un tret característic: cada vegada amb més freqüència les pràctiques fisicoesportives no necessiten desenvolupar-se dins del marc associatiu (club o federació) característic d'èpoques anteriors. L'increment de les pràctiques orientades a la recreació, la salut i el manteniment de la bona forma física coincideix amb la pèrdua gradual del caràcter privilegiat de l'esport federat. Els comportaments individuals o grupals de la pràctica fisicoesportiva no competitiva prevalen sobre el caràcter formal i federat.

Les dades incloses en la taula 5 permeten veure el canvi enorme que s'ha produït en les preferències de la pràctica fisicoesportiva. Del 26,3% de practicants de la gimnàstica i activitats guiades del 2005 passa en cinc anys a un 34,6%, un increment percentual del 8,5%, mentre que la natació baixa fins a gairebé deu punts percentuals (32,6% el 2005 i 22,9% el 2010).

Aquest percentatge del 34,6% pot ser explicat ja que representa la suma de sis activitats que es poden considerar englobades dins de la categoria de gimnàstica o activitat física guiada. Activitats tan variades com el pilates, l'aeròbic, el ciclisme de sala o *spinning*, el *bodi power*, l'aiguaaeròbic, l'aiguafitnes, l'aiguagim, la gimnàstica jazz o *gym-jazz*, la dansa del ventre, el hip-hop, la capoeira, el ioga, el tai-txi i l'*aeiktdo*. Activitats de pràctica guiada l'escenari de les quals

és molt variat: en un centre esportiu, a casa, en una piscina, activitats amb acompanyament musical, activitats d'orientació oriental, etc. Una barreja diversa que reflecteix les tendències actuals de la societat.

Taula 5. Activitats físicoesportives més practicades a Espanya el 2005 i 2010 (percentatges sobre total de practicants esportius)

2005	%	2010	%
Natació recreativa i de competició	32,6	Gimnàstica i activitats físiques guiades	34,6
Futbol (camp gran, futbol sala, a 7)	26,6	Futbol (camp gran, futbol sala, a 7)	24,6
Gimnàstica i activitats físiques guiades	26,3	Natació recreativa i competició	22,9
Ciclisme recreatiu i de competició	19,1	Ciclisme recreatiu i de competició	19,8
Senderisme, muntanyisme, excursionisme	11,9	Carrera a peu (fúting o <i>running</i>)	12,9
Carrera a peu (fúting o <i>running</i>)	11,1	Senderisme, muntanyisme, excursionisme	8,6
Bàsquet i minibàsquet	9,4	Bàsquet i minibàsquet	7,7
Tennis	8,9	Tennis	6,9
Atletisme	7,2	Atletisme	6,0
Musculació, culturisme, halterofília	6,8	Pàdel	5,9

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

Una altra característica contemporània de la pràctica esportiva, ja apuntada, parla d'activitats individuals en detriment de la pràctica regular i normalitzada, expressió de l'esport federat o associatiu. Els resultats reflectits en la taula 6 confirmen aquest avenç de la tendència individual de la pràctica esportiva, i es pot afirmar que en aquesta primera dècada del segle XXI tres de cada quatre practicants a Espanya fan esport pel seu compte.

Taula 6. Com fa esport la població, 1990-2010

Forma de pràctica esportiva	1990	2000	2005	2010
Pel seu compte	63	66	68	75
Activitat de club, associació o federació	21	25	24	19
Activitat del centre d'ensenyament o treball	10	7	6	4
Una altra resposta	1	2	2	2

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

No obstant el que s'ha dit, aquest increment de la pràctica esportiva per compte propi i fora del marc associatiu (club o federació) de caràcter formal no significa que el practicant de l'esport ho faci de manera aïllada, ja que les dades

obtingudes permeten dir que la pràctica esportiva amb amics i/o companys és la manera més utilitzada enfront de les activitats de pràctica individual, com es pot observar en la taula 7.

Taula 7. Amb qui se sol fer esport, 1990-2010

Amb qui es practica esport	1990	2000	2005	2010
Amb un grup d'amics	54	52	51	44
Sol la major part de les vegades	17	23	25	27
Depèn, de vegades sol i altres acompanyat	18	10	11	4
Amb algun membre de la família	6	6	7	6
Amb companys d'estudis o feina	–	8	6	15

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

Si es comparen les dades de 1990 amb els de 2010, es comprova que s'ha produït un lleuger increment de la pràctica grupal. Els resultats del 2010 arriben fins al 44% amb amics i el 15% amb companys d'estudi o feina enfront del 51% i 6%, respectivament, del 2005.

La consolidació o no dels hàbits de la pràctica esportiva la podem trobar en la freqüència amb la qual es duen a terme. Aquest paràmetre permetrà acceptar aquesta consolidació i la seva acceptació en l'estil de vida de la població. La pràctica setmanal i regular de les activitats físicoesportives pot ser el millor indicador que els practicants han adquirit i consolidat com a hàbit social dedicar una part del seu temps a fer esport.

Els resultats de les enquestes de García Ferrando (2010) confirmen aquesta tendència, segons es dedueix de la taula 8.

Taula 8. Freqüència de la pràctica esportiva, 1990-2010

Freqüència de la pràctica esportiva	1990	2000	2005	2010
Tres vegades o més per setmana	31	49	49	57
Una o dues vegades per setmana	28	38	37	37
Amb menys freqüència	41	13	14	6

Font: Consell Superior d'Esports. Madrid

1.4. La pràctica esportiva i les instal·lacions esportives

L'inici de la transició democràtica a Espanya impulsa l'acció de les administracions públiques en el camp esportiu. Els governs autònoms i els ajuntaments, als quals l'Administració de l'Estat transfereix les competències esportives, assumeixen l'enorme esforç polític i econòmic que comporta dotar les

poblacions d'espais i equipaments esportius prenent com a exemple els països europeus més desenvolupats, on la pràctica de l'activitat físicoesportiva en instal·lacions adequades i de tot tipus són autèntics referents.

Primer a les grans i mitjanes ciutats i posteriorment en ciutats de grandària reduïda es genera un sistema ampli i complex d'equipaments esportius que complementaran els destinats a promocionar l'esport espectacle i d'alt nivell que havia estat construït i mantingut per la iniciativa privada (clubs i entitats esportives, principalment de futbol, tennis i natació).

De manera incipient, també la iniciativa privada comença a oferir en aquesta època, al començament de la transició, instal·lacions i equipaments esportius per satisfer les demandes creixents d'activitats d'oci físic i recreatiu d'una societat cada vegada més urbanitzada.

Els tres censos nacionals d'instal·lacions esportives, fets el 1985, 1997 i 2005, mostren l'increment d'instal·lacions de tal manera que a partir d'aquest moment es pot minimitzar la insuficiència d'instal·lacions com a causa o obstacle per a la falta de pràctica esportiva. Les instal·lacions de titularitat municipal continuen essent majoritàries (un 52,9%) enfront de les que pertanyen a les comunitats autònomes (7,14% del total).

Els últims anys el ritme de construcció de nous espais esportius ha anat decreixent, ja sigui a causa que els municipis comencen a estar-ne ben dotats ja sigui com a conseqüència de la crisi econòmica i la reducció de les ajudes públiques per a nous equipaments. Encara que també és cert que les prestacions s'han incrementat, fruit de disposar de més i més diversificats espais esportius que ofereixen una millor oferta d'activitats físicoesportives al practicant.

A partir de 2005 els espais públics comencen a cobrar importància com a escenaris de la pràctica esportiva. Tant en l'àmbit urbà (carrers, places, parcs, avingudes) com en espais rurals i naturals (camins, muntanyes, llacs, embassaments o el mar) s'incrementa la pràctica esportiva. Aproximadament el 45% dels practicants esportius utilitzen aquests escenaris oberts.

Una reflexió interessant arribats a aquest punt: aquests nous equipaments esportius també exerceixen funcions socialitzadores. Un estudi pioner de Nuria Puig i el seu equip de l'INEFC sobre els usos socials i esportius dels espais públics a l'àrea metropolitana de Barcelona (Puig, 2005) va permetre identificar cinc tipus d'ús principal: de benestar i manteniment de la forma física (*wellness*), familiars, d'amistat, d'immigració i postmoderns. L'estudi conclou que la pràctica esportiva recreativa acompanya les pràctiques de sociabilitat entre familiars, amics, companys d'estudi i/o feina, immigrants i joves, una pràctica que al mateix temps funciona com a generadora de xarxes socials.

L'increment en la utilització dels espais públics coincideix amb una reducció, lleugera, de l'ús de les instal·lacions pertanyents a clubs privats o de centres d'ensenyament, mentre que els gimnasos privats experimenten un fort increment (vuit unitats percentuals més que el 2005, que arriba a un 13%), creixement que respon a la demanda de les noves pràctiques i activitats de la gimnàstica descrites abans.

Tres consideracions que haurien de ser analitzades amb una certa tranquil·litat en fer l'estudi corresponent de les instal·lacions esportives: quina percepció dels equipaments públics i privats tenen els seus usuaris?, quin és l'ús real dels equipaments? i quines són les noves demandes i preferències dels usuaris?

1.5. Catalunya i la pràctica esportiva

Catalunya és una de les comunitats autònomes on la promoció i el desenvolupament han experimentat un increment més gran tant percentual com de diversitat de les ofertes esportives i disponibilitat d'espais públics i privats. Dades aportades per la Fundació Catalana de l'Esport (2010) apunten que més de tres milions de catalans (el 43% de la població) practiquen esport en les diferents formes. L'existència d'espais, la celebració de moltes i variades competicions esportives i freqüents esdeveniments populars, la implantació total de l'esport en els currículums educatius i l'amplíssim teixit associatiu esportiu de la societat catalana són els factors que han conduït a aquesta realitat.

Algunes dades del fenomen: 600.000 esportistes federats, 400.000 alumnes del Pla de l'esport a l'escola, 560 esportistes d'alt nivell, 190.000 participants en els Jocs Escolars, 30.000 voluntaris d'activitats esportives, 47 consells esportius, 69 federacions esportives, 7 universitats amb 16 centres de recerca esportiva i més de 9.000 alumnes vinculats a la formació fisicoesportiva, 8.250 clubs i 16.500 entitats esportives registrades, 35.000 espais esportius i 1.300 centres escolars.

Estudis elaborats per Peiro (1987) i G. Ferrando (1990) i per l'Observatori Català de l'Esport que desenvolupa l'INEFC permeten afirmar que entre el 42% i el 58% dels practicants d'activitat esportiva ho fan per salut, entre el 35% i el 46% per diversió i només entre el 9% i el 14% per desig d'entrenar i competir, dades que poden avalar aquest canvi de tendència de la societat actual.

Segons les dades de l'Observatori, l'evolució de la pràctica esportiva a Catalunya és molt més accentuada, la qual cosa es dedueix de les dades reflectides en les taules següents. La primera presenta la variació quantitativa dels últims anys i la segona reflecteix el perfil dels practicants. Els resultats de l'estudi expressen que la pràctica esportiva és avui dia una de les activitats preferides del català per al seu temps lliure. Una tendència a l'alça que s'està mantenint en aquests últims cinc anys malgrat factors externs tan poderosos com la crisi,

la disminució/limitació de recursos i l'increment de l'IVA vinculat a l'esport, entre d'altres, que inevitablement han representat un fre al desenvolupament de l'esport.

Taula 9. Evolució de la pràctica esportiva a Catalunya

Any	Pràctica esportiva
1990	34,6%
1999	36,3%
2004	46,3%
2009	50,5%

Font: Observatori Català de l'Esport. INEFC. Barcelona

Aquest increment evident en la pràctica esportiva coincideix amb una diversitat més gran d'escenaris escollits per a això, entre els quals predominen els llocs oberts que, gradualment, van desplaçant els espais tancats, amb preferència especial pel contacte directe amb la naturalesa: parcs, passejos marítims, llacs i estanys, ribera dels rius, mar, muntanya, carrers, avingudes, etc.

En la taula 10 s'aprecia l'evolució en cinc anys d'aquest increment de la pràctica de l'exercici físic, cosa que confirma la tendència al percentatge més elevat de practicants individuals i menys activitat col·lectiva o associada a una entitat.

Taula 10. Perfil de la pràctica esportiva a Catalunya

Freqüència	2005	2010
Una vegada a la setmana	82,8%	91,4%
Practiquen l'esport pel seu compte	63,7%	69,5%
Pertanyen a un club o associació	32,8%	26,1%
Lloc de pràctica preferit	Llocs oberts: parc, carrer, camp, mar	Llocs oberts: parc, carrer, camp, mar

Font: Observatori Català de l'Esport. INEFC. Barcelona

Altres elements que indubtablement han contribuït a aquesta dinàmica es poden trobar en la varietat més gran d'opcions de pràctica físicoesportiva, més i millors escenaris per a la pràctica (millors en les infraestructures i equipaments municipals), en les innovacions tecnològiques introduïdes en els materials que s'utilitzen (una atenció especial mereix el vestuari i el calçat esportiu que ofereixen les marques), els impactes de la promoció d'aquests últims en els mitjans de comunicació i en un component psicològic gens menor, l'acceptació que anar practicant esport pel carrer en xandall és una imatge actual, normal i perfectament acceptada.

La punta de la piràmide es troba a la ciutat de Barcelona. Recentment l'Ajuntament de la ciutat ha presentat el primer estudi econòmic i social de l'esport a la ciutat, del qual destaca la quantitat de barcelonins que practiquen activitats esportives a l'aire lliure i de forma gratuïta: 785.000.

De manera periòdica (1989, 1995, 1999, 2006 i 2013) s'analitzen els hàbits esportius dels barcelonins perquè els responsables esportius municipals puguin conèixer les ofertes de serveis i equipaments que la ciutadania necessita i també les demandes d'aquests últims.

Se'n dedueixen dues primeres conclusions: la determinació del ciutadà per practicar activitats físicoesportives com a element saludable i el fort increment del sector en l'economia de la capital catalana (actualment unes 2.000 empreses facturen 2.075 milions d'euros l'any i generen 27.600 llocs de treball).

El grau d'interès i els hàbits per la pràctica esportiva dels barcelonins es reflecteixen en les taules següents, dades que reforcen les tesis esmentades anteriorment.

Taula 11. Grau d'interès del barceloní per l'esport (entorn de 1.000 000 persones)

Grau d'interès	Nº
Molt	300.000
Bastant	650.000
Poc	360.000
Gens	112.000

Font: Ajuntament de Barcelona. Barcelona

Taula 12. Activitats practicades pel barceloní

Activitat	%
Caminar	26,4%
Natació	16,6%
Córrer pel carrer	16,2%
Màquines cardiovasculars	8,4%
Futbol	8,1%
Ciclisme	6,6%
Gimnàstica de manteniment	5,8%
Gimnàstica aeròbic i fitnes	5,1%
Anar amb bicicleta	5,0%

Font: Ajuntament de Barcelona. Barcelona

1.6. Esport com a consum i espectacle de masses

L'esport és un fenomen social la importància del qual ha transcendit l'àmbit merament esportiu. Les empreses competeixen per patrocinar els millors equips i esportistes a la recerca de millorar la seva imatge corporativa. Al mateix temps s'ha convertit en un motor de creixement econòmic per la capacitat que té per a atreure grans públics, la celebració de grans esdeveniments esportius a les grans ciutats amb els impactes mediàtics que això representa i les enormes capacitats per a generar beneficis econòmics i socials, directes i indirectes, a escala local, regional i nacional. Una nova etapa conceptual, la mercantilització de l'esport i la potencialitat elevada del consum en l'àmbit esportiu.

Hi ha diferents formes de consumir esport: a través de la televisió i altres mitjans de comunicació (premsa), l'assistència a espectacles esportius *in vivo* o l'adquisició de productes o equips per a la pràctica esportiva.

En part l'aparellament entre l'esport i els mitjans de comunicació, ja sigui pel desenvolupament dels mitjans ja sigui per la transformació de l'esport com a element de contingut mediàtic, ha conduït a aquest salt quantitatiu i qualitatiu de l'esport. I entre els mitjans destaca poderosament la televisió, el mitjà que més ha contribuït a la difusió, promoció, popularització i desenvolupament de l'esport contemporani.

Com reflecteix la taula 13, el percentatge de població que utilitza la televisió com a mitjà preferit per a seguir espectacles esportius gairebé s'ha duplicat els deu últims anys.

Taula 13. Forma preferida de veure espectacles esportius, 1990-2010

Forma de seguir espectacles esportius	1990	2000	2005	2010
En directe	61	53	53	49
En televisió	20	32	32	37
NC	19	15	15	14

Font: M. García Ferrando i Ramón Llopis Goig. Madrid

Els programes esportius formen part de les programacions habituals de les cadenes de televisió, demostració de la forta demanda dels espectadors de l'esport. Tant les ràtios que assoleixen els programes esportius com les audiències acumulades de les retransmissions esportives dels grans esdeveniments mundials avalen aquesta estratègia empresarial de les cadenes. El contingut de la taula 14 posa de manifest que un 10% de la població veu tots o gairebé tots els programes d'informació esportiva que li ofereixen.

Taula 14. Freqüència de consum de programes esportius en televisió, 2010

Freqüència de consum	Programes d'informació esportiva	Partits de futbol	Altres retransmissions esportives
Els veu tots o gairebé tots	10	20	11
Veu bastants	20	21	25
Solament algunes vegades	26	26	33
Gairebé mai / mai els veu	44	33	31

Font: M.García Ferrando i Ramón Llopis Goig. Madrid

D'altra banda l'esport, com a producte informatiu, està molt vinculat a un dels mitjans de comunicació, la premsa escrita. Amb el temps i malgrat l'acceptada disminució de lectors de premsa escrita, aquesta vinculació es manté en valors alts en el cas de la premsa esportiva diària. Segons les dades que periòdicament facilita l'AIMC (Associació per a la Investigació dels Mitjans de Comunicació) a través de l'EGM (Estudi General de Mitjans) els diaris esportius nacionals *Marca*, *Diario As*, *Mundo Deportivo* i *Sport* apareixen reiteradament entre els primers llocs dels rànquings de lectura.

Mentre que els individus que llegeixen el diari cada dia ha passat del 36% el 1990 al 29% el 2010, els lectors de premsa esportiva incrementen lleugerament els percentatges: 11% el 1990, 12% el 2000 i 13% el 2010.

Assistència a espectacles esportius en viu

L'esport continua mantenint la seva gran capacitat per a entretenir, bàsicament perquè manté la capacitat per a generar il·lusions entre els espectadors que segueixen els seus ídols, tant si són equips, com esportistes individuals. En aquest sentit, i com a espectacle de masses, l'esport ha mantingut els estàndards d'assistència a les competicions els últims anys i no s'han apreciat variacions sensibles en les dades percentuals.

Ja el 1980 una mica més de la meitat de la població adulta assistia amb més o menys freqüència a espectacles esportius. Trenta anys després els percentatges es mantenen estables tot i que les retransmissions televisives han revolucionat el concepte d'*espectacle esportiu*, amb la gran profusió i millora continuada dels recursos tecnològics posats a la disposició de la producció de les imatges.

Per tant, podem afirmar que l'esport continua essent un dels principals espectacles d'entreteniment a Espanya tal com reflecteix la taula 15.

Taula 15. Grau d'assistència a espectacles esportius, 1980-2010

Freqüència d'assistència.	1980	1990	2000	2005	2010
Amb freqüència	9	8	8	8	9
De tant en tant	19	19	17	15	18
Poques vegades	23	21	23	23	21
Mai	48	51	52	54	52

Font: M. García Ferrando i Ramón Llopis Goig. Madrid

Matisant aquestes últimes dades, cal dir que l'assistència o no a espectacles esportius està directament relacionada amb la pràctica de l'activitat esportiva de tal manera que entre la població que practica alguna activitat esportiva el percentatge d'assistència a esdeveniments esportius és molt més gran (gairebé el triple) que el de les persones que no fan cap activitat esportiva i són espectadors (14% dels primers per 5% d'aquests segons).

I també es pot considerar que aquest comportament no ha patit canvis sensibles durant els últims anys, ni l'increment de l'oferta de retransmissions esportives ni l'increment de l'oferta lúdica per a la població han afectat el potencial d'atracció d'espectadors als espectacles esportius. Dades que es poden deduir de la taula 16.

Taula 16. Assistència a espectacles esportius segons la pràctica d'alguna activitat esportiva, 1995-2010

Freqüència d'assistència a espectacles esportius	Practica esport					
	Si			No		
	1995	2005	2010	1995	2005	2010
Amb freqüència	14	13	14	6	5	5
De tant en tant	26	21	26	12	12	12
Poques vegades	30	29	26	22	19	18
Mai	30	37	34	61	63	65

Font: M. García Ferrando i Ramón Llopis Goig. Madrid

En aquest últim aspecte no cal oblidar que per assistir a un espectacle esportiu una persona s'hi ha de sentir atreta però prèviament s'han de convocar i organitzar esdeveniments que atreguin aquest espectador. L'organització d'esdeveniments de categoria és, per tant, un factor determinant que s'ha de valorar i que incideix directament en les estadístiques que es tenen del sector.

Catalunya en general i molt concretament Barcelona són generadores d'esdeveniments esportius d'índole diversa i variada, amb un gran poder atractiu. Durant els dos últims anys s'han disputat a la capital catalana tres mundials (natació, bàsquet i handbol) i un gran nombre d'esdeveniments internaci-

onals (Trofeu Ciutat de Barcelona, Comte Godó de Tennis, BWR, Gran Prix F1, Mundial de Motociclisme, etc.) i estatals. Les dades que reflecteixen aquestes consideracions són en la taula 17.

Taula 17. Organització d'esdeveniments esportius a Catalunya, 2009-2012

Any	Esdeveniment estatal	Esdeveniment internacional
2009	189	322
2010	203	246
2011	136	249
2012	67	216

Font: Observatori Català de l'Esport. INEFC. Barcelona

2. Les entitats esportives

2.1. El sector esportiu. Estructura

Com s'ha posat de manifest en el capítol anterior, l'esport és un fenomen social i econòmic que ha transcendit els límits de l'oci i de l'entreteniment i que en l'actualitat ocupa un lloc destacat en la societat del benestar i de la salut. Per això i des dels seus inicis els governs han legislat per ordenar-ne el funcionament, al mateix temps que l'inclouen com un dels drets de la ciutadania. En efecte, la gran majoria dels governs, sobretot de les societats amb un alt grau de desenvolupament i benestar social fan referència a aquesta obligació en les seves constitucions i lleis fonamentals.

Un parell d'anotacions en aquest sentit. La Constitució espanyola (1978), en l'article 43 apartat 3, diu el següent:

“Els poders públics fomentaran l'educació sanitària, l'educació física i l'esport. Facilitaran també la utilització adequada del lleure”.

I la Constitució per a Europa, en la secció 5 (“Educació, joventut, esport i formació professional”), l'article III-282 diu el següent:

“La Unió Europea contribuirà a fomentar els aspectes europeus de l'esport, tenint en compte les seves característiques específiques, les seves estructures basades en el voluntariat i la seva funció social i educativa”.

L'esport és bàsicament, des del punt de vista de l'organització, una activitat d'associació encara que, pel que s'ha dit anteriorment, en l'actualitat és fortament un exercici en solitari o associat. Els clubs i les entitats esportives exerceixen un paper fonamental en l'organització del sistema esportiu i, per tant, amb un fort component educatiu i formatiu, factor de diversió i factor de socialització, al mateix temps que contribueix al manteniment i millora de la salut i a la relaxació física i mental de les persones.

Al territori nacional la màxima autoritat esportiva és el Consell Superior d'Esports, integrat orgànicament dins del Ministeri d'Educació, Cultura i Esports, i el president dels quals té rang de secretari d'estat. En alguns països, no obstant això, l'esport té consideració de ministeri.

A partir de la Llei de l'esport 10/1990 (de 15 d'octubre) a Espanya es regula el marc jurídic en el qual s'ha de desenvolupar la pràctica esportiva a tot el territori, i encara que posteriorment es va produir una certa descentralització de la seva gestió a les comunitats autònomes, els principis organitzacionals s'han mantingut.

Qui són els agents organitzatius o estructurals de l'esport? Segons l'article III de la Llei de l'esport esmentada abans, es diferencien els tipus d'associacions esportives següents:

- **Clubs:** associacions privades que tenen per objecte la promoció d'una o diverses modalitats esportives, el foment d'una o diverses modalitats esportives entre els seus associats i la participació en activitats i competicions esportives.
- **Agrupacions de clubs:** desenvolupen activitats esportives en modalitats o activitats que no tenen en compte les federacions esportives.
- **Ens de promoció esportiva:** associacions de clubs o entitats que promouen i organitzen activitats físiques i esportives amb finalitats lúdiques, formatives o socials.
- **Lligues professionals:** estructures organitzatives dins de les federacions esportives espanyoles en les quals hi ha una competició oficial de caràcter professional i d'àmbit estatal.
- **Federacions esportives espanyoles:** entitats privades, amb personalitat jurídica pròpia i amb un àmbit d'actuació que engloba tot el territori estatal, que promouen i desenvolupen l'esport. Estan integrades per federacions esportives d'àmbit autonòmic i clubs esportius.

Els objectius fundacionals d'aquestes associacions són la promoció de l'esport, el seu desenvolupament i la participació dels seus membres (esportistes) en les diferents competicions que s'organitzen, tant en l'àmbit territorial (o autonòmic), estatal com internacional. El control i supervisió directa i indirecta d'aquestes competicions resideix en el Consell Superior d'Esports i, per delegació, en les federacions nacionals i autonòmiques. Per això els clubs s'hi poden adherir voluntàriament o no per poder competir en les modalitats esportives corresponents a cadascun dels ens federatius.

Això porta a una clara diferenciació entre clubs o associacions esportives federades i no federades. Els primers, com a afiliats, participen de les organitzacions esportives reconegudes (clubs federats), mentre que els segons, la finalitat dels quals no és competir de manera reglada, fomenten la pràctica esportiva de manera no reglada (clubs d'oci).

En general el teixit associatiu esportiu està integrat per un nombre elevat de clubs petits (menys de 300 socis). Si la massa social està entre 301 i 1.000 associats, el club es considera mitjà i per sobre d'aquest nombre, ja se'l considera club o entitat gran.

Altres factors que caracteritzen el club o associació esportiva són la modalitat o les modalitats de pràctica esportiva i les instal·lacions on es fan. Aquest se-
gon cas permet visualitzar que en la pràctica poques entitats són propietàries
dels equipaments i, en general, la majoria utilitza espais esportius de titulari-
tat pública (municipal). Últimament cal destacar, com ja s'ha esmentat ante-
riorment, un fort increment de clubs i entitats esportives que se serveixen del
medi natural en funció de les modalitats que practiquen.

2.1.1. Les federacions esportives espanyoles

El Reial decret 1835/1991 (de 20 de desembre) regula l'existència de les fede-
racions esportives espanyoles, i les dota de naturalesa jurídicoprivada, de fun-
cions públiques de caràcter administratiu i obligacions de foment, promoció
i desenvolupament de l'esport a tot el territori estatal.

Són entitats privades per l'origen i condició i d'utilitat pública per la utilitza-
ció de recursos públics procedents de l'Administració de l'Estat, que estatutà-
riament han d'aplicar aquests recursos a promocionar l'esport i totes les seves
modalitats. Aglutinen la pràctica totalitat de l'esport de competició al territori
estatal i engloben des del començament (escola i formació) fins a l'alta com-
petició, passant per totes les lligues i esdeveniments locals, territorials i naci-
onals.

Actualment hi ha seixanta-sis federacions reconegudes (cinc de les quals de
persones amb discapacitat), de les més de cent reconegudes internacional-
ment. Estructuralment el Consell les organitza en vuit grans grups segons les
afinitats que tenen.

Taula 18. Federacions esportives nacionals. Estructura organitzativa del CSE

Grup	Esports
Per equips	Futbol. Bàsquet. Handbol. Voleibol. Rugbi. Beisbol i Softbol. Pa- tinatge (hoquei patins i línia) Hoquei. Natació (waterpolo). Fut- bol americà. Esports de gel (hoquei sobre gel). Polo. Hípica (bàs- quet a cavall o <i>horse ball</i>). Act. subaquàtiques (hoquei subaquàtic i rugbi subaquàtic)
Al medi aquàtic	Natació. Vela. Activitats subaquàtiques. Surf. Rem. Salvament i so- corrisme. Piragüisme. Esquí nàutic. Motonàutica
Amb animals	Caça. Hípica. Columbicultura. Llebrers. Columbofília. Tir al vol. Polo. Pentatló modern
Amb armes	Caça. Tir olímpic. Tir amb arc. Esgrima. Tir al vol. Pentatló mo- dern
De combat	Judo. Karate. Taekwondo. Lluites olímpiques. Esgrima. Boxa. <i>Kick - boxing</i> . Pentatló modern
Al medi natural	Caça. Muntanya i escalada. Ciclisme. Columbofília. Triatló. Espe- leologia Columbicultura. Orientació. Llebrers. Aeronàutica. Pesca i <i>casting</i>

Font: Consell Superior d'Esports

Grup	Esports
Amb motor	Motociclisme. Automobilisme. Aeronàutica. Esquí nàutic. Moto-nàutica
De persones amb discapacitat	Discapacitat intel·lectual. Discapacitat física. Per a cecs. Paràlisi cerebral. Per a sords

Font: Consell Superior d'Esports

No totes les federacions tenen el mateix grau d'implantació al territori estatal, ni la grandària és la mateixa. Les llicències federatives són un bon indicador d'aquesta grandària i de la seva implantació, i analitzar-ne l'evolució en aquests últims anys permet deduir l'evolució de l'esport.

La taula 19 reflecteix la realitat de l'esport federat/associat. Tres ràpides reflexions: reculada del total de llicències com a conseqüència del nombre més baix d'homes federats; increment apreciable de la dona com a esportista federada aquests últims cinc anys; i finalment, un increment important del nombre de clubs creats per a la pràctica de l'esport federat/reglat.

Taula 19. Evolució de l'esport federat a Espanya. Federacions i clubs 2010-2014

Any	Federacions		Llicències			Clubs
	Nacion.	Discap.	Total	Homes	Dones	
2010	59	5	3.520.192	2.814.139 79,9%	706.053 20,1%	59.531
2011	60	5	3.548.118	2.824.805 79,6%	723.313 20,4%	60.262
2012	61	5	3.498.848	2.777.082 79,4%	721.766 20,6%	62.346
2013	61	5	3.394.635	2.682.608 79,02%	712.027 20,96%	62.363
2014	61	5	3.388.098	2.671.336 79%	716.762 21%	64.755

Font: Consell Superior d'Esports

Les federacions esportives, sobre la base de la tasca estatutària i fundacional de promoció i desenvolupament de l'esport que tenen, han de plantejar les seves activitats. Els programes d'actuació es cataloguen en quatre grups:

- **Activitats esportives:** organització de les competicions nacionals.
- **Activitats de promoció:** programes de desenvolupament i difusió de l'esport.
- **Activitats de formació:** organització de cursos de formació dirigits als tècnics (entrenadors, jutges, àrbitres, etc.).

- **Alta competició:** preparació dels esportistes i tècnics per a la participació en competicions internacionals.
- **Gestió federativa:** estructura organitzativa i de gestió administrativa (sous, lloguers, consums, viatges, relacions, etc.).

Exemple

La Reial Federació Espanyola de Patinatge, amb un pressupost d'1,8 milions d'euros l'any 2012, va destinar aquests recursos segons la distribució següent: 31% a l'activitat esportiva, 5% a les activitats de formació, 36% a l'alta competició i un 28% a la gestió federativa.

Però, d'on obtenen els recursos les federacions?

Són dues les fonts d'ingressos: les subvencions públiques procedents de les administracions públiques i els ingressos propis. Les primeres són assignacions directes del Consell Superior d'Esports (que distribueix la partida pressupostària de l'Estat per a l'exercici anual entre totes elles) i les assignacions procedents del Comitè Olímpic Espanyol (bàsicament destinades als programes de preparació dels esportistes d'alta competició, com el programa ADO). Les segones són els ingressos que generi cada federació pels seus propis mitjans.

Per la primera via les federacions esportives reben ajudes directament de l'Administració de l'Estat per mitjà del Consell Superior d'Esports (CSE). Com que no totes les federacions són iguals (implantació, nombre de llicències, nombre i tipologia de competicions, resultats, etc.), el CSE utilitza una sèrie de criteris basats en la realitat de cada federació:

- Pertinença o no de l'esport dins del programa olímpic.
- L'interès esportiu estatal, dins de l'estratègia global del CSE.
- Grau d'implantació de l'esport (federació) al territori nacional: federacions autonòmiques, clubs, llicències, nombre de competicions, etc.
- Els resultats esportius: objectius i a escala internacional.
- La progressió i desenvolupament de l'esport femení.
- Si l'esport/federació està inclòs dins del Catàleg d'activitats d'interès públic.
- El volum d'instal·lacions i equipaments existents.
- Els costos del material esportiu per a la pràctica de l'esport de la federació.
- La gestió federativa: eficàcia, economia i eficiència de la federació.
- L'evolució patrimonial federativa i els resultats de l'exercici econòmic anterior.
- Les característiques del projecte anual que presenti la federació al CSE.

Les quantitats que han rebut les federacions esportives en aquests últims anys es reflecteixen en la taula 20. Aquestes assignacions s'han de destinar als diferents programes federatius com són les activitats i els esportistes, el progra-

ma Dona i esport, les borses de viatges, els projectes de tecnificació, la promoció i el desenvolupament de l'esport, les inversions i el manteniment de les instal·lacions i la gestió ordinària federativa.

Taula 20. Subvenciones CSE a federacions esportives 2009-2014

Any	Nre. federacions	Import subvenció
2009	59	82.086.304,50
2010	59	79.235.850,12
2011	60	77.475.069,69
2012	61	52.969.850,69
2013	61	44.914.970,27
2014	61	41.149.353,87

Font: Consell Superior d'Esports

Les quantitats globals expressades en la taula s'incrementen si es té en compte que el Consell Superior d'Esports subvenciona així mateix les cinc federacions d'esportistes amb discapacitat, no incloses en aquesta taula.

La segona font de finançament de les federacions esportives és el programa de l'Associació d'Esports Olímpics, ADO, creat per als Jocs Olímpics de Barcelona 1992. L'ADO està integrada pel Comitè Olímpic Espanyol, el Consell Superior d'Esports, Radiotelevisió Espanyola i socis patrocinadors (empreses) que distribueixen ajudes econòmiques procedents dels patrocinadors als esportistes a través de les federacions esportives espanyoles. Per tant, és un programa finalista per a ajudar els esportistes d'alt nivell mitjançant beques, ajudes per als tècnics i per a plans específics de preparació.

La taula 21 mostra les aportacions rebudes per les federacions esportives en el període 2009-2014 per a preparar els esportistes d'alt nivell per aquesta via d'ingressos.

Taula 21. Programa ADO. Imports 2009-2014

Any	FN	Beca esportista	Borsa esportistes professional	Ajudes a tècnics	Plans específics	Total
2009	28	6.934.950		1.086.250	1.314.639	9.335.839
2010	28	7.559.650		1.796.800	706.524	10.062.974
2011	28	7.482.525	521.750	1.899.150	2.030.838	11.934.263
2012	28	6.248.250	241.500	1.200.400	1.897.439	9.587.589
2013	21	4.005.352		1.094.500	113.590	5.213.442
2014	27	6.721.140		1.741.100	80.740	8.542.980

Font: Associació d'Esports Olímpics ADO. Comitè Olímpic Espanyol

Com a programa finalista que és i per al qual va ser creat un apunt relatiu als seus resultats. Abans de la seva creació, els esportistes espanyols havien guanyat 26 medalles en 13 edicions dels Jocs Olímpics (88 anys). A partir de 1992 les medalles obtingudes pels esportistes als Jocs de Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenes 2004, Pequín 2008 i Londres 2012 ascendeixen a 106.

La tercera font d'ingressos de les federacions esportives procedeix de les seves pròpies capacitats per a generar ingressos propis. Les federacions generen uns recursos que els permeten desenvolupar les seves activitats per mitjà del següent: les llicències federatives, els cànon de participació (taxes que s'han d'abonar per a participar en competicions), els cànon de les organitzacions (drets que cobren les federacions per a organitzar esdeveniments oficials), el patrocini esportiu i la venda de publicitat estàtica o dinàmica en els campionats oficials, la venda d'entrades en les competicions organitzades per la mateixa federació, els ingressos procedents de les quotes de les instal·lacions que gestiona directament la mateixa federació, la prestació de serveis esportius i, en menor mesura, per les sancions aplicades als seus federats en els casos d'incompliment de les normes esportives.

En realitat, i segons es pot veure en la taula 22, són els recursos generats per les mateixes federacions els que fan viable en un percentatge més elevat que existeixin i funcionin.

Taula 22. Anàlisi dels recursos dels ens federatius 2009-2014

Any	FN	Recursos propis	Subvenció CSE	ADO
2009	59	69,46%	27,07%	3,46%
2010	59	70,77%	25,72%	3,51%
2011	60	69,96%	25,95%	4,10%
2012	61	78,02%	18,34%	3,64%
2013	61	83,90%	13,90%	2,20%
2014	61	82,95%	14,14%	2,91%

Font: Consell Superior d'Esports

2.1.2. Clubs esportius

Els clubs esportius, adscrits a les federacions esportives, presenten moltes coincidències i similituds amb elles. Són entitats reconegudes, afiliades a una o diverses federacions esportives i registrades en el Registre Oficial d'Entitats Esportives, requisits imprescindibles perquè els associats –individualment o per equips– puguin participar en competicions esportives oficials, organitzades per les corresponents federacions autònomes, i puguin optar a rebre subvencions i ajudes públiques.

Són entitats de caràcter privat sense ànim de lucre, la finalitat de les quals és la competició esportiva. Administrativament els clubs esportius no tributen per l'impost sobre societats i s'acullen a una legislació especial pel que fa a l'IVA. Fins al 31 de desembre de 2014 les entitats esportives estaven exemptes de presentar l'impost sobre societats si els ingressos no superaven els 100.000 euros anuals. A partir d'aquesta data la quantitat s'ha fixat en 50.000 euros, cosa que ha generat una situació de franca feblesa dels clubs esportius (i també de les federacions esportives autònomes). A partir d'aquesta data totes les associacions esportives estan obligades a presentar declaració, fet que les obliga a controlar més els seus comptes i haver de dedicar més recursos a tasques administratives i de gestió.

Esportivament parlant, els clubs són la base tant de la participació en les competicions com de l'organització d'esdeveniments, lligues i competicions per delegació de les federacions autònomes i nacionals corresponents. Els números expressats en la taula 23 indiquen el volum d'aquesta activitat:

Taula 23. Activitats/competicions a Espanya 2009-2014

Any	Lligues	Competicions nacionals	Altres competicions	Total
2009	407	992	1.946	3.345
2010	279	1.115	976	2.370
2011	255	1.096	987	2.338
2012	261	1.1117	1.245	2.623
2013	237	1.053	1.270	2.560
2014	196	1.114	1.219	2.529

Font: Consell Superior d'Esports

Històricament, a Espanya els clubs han estat la base per a la constitució de les federacions esportives i els generadors directes de la pràctica esportiva reglada, i s'ha incrementat la creació de noves entitats any rere any, malgrat l'entorn desfavorable en les circumstàncies actuals de crisi global, tal com reflecteix la taula 24.

Taula 24. Clubs esportius a Espanya 2009-2014

Any	Clubs
2009	58.342
2010	59.531
2011	60.262
2012	62.346
2013	62.363

Font: Consell Superior d'Esports

Any	Clubs
2014	64.755

Font: Consell Superior d'Esports

2.1.3. Societats anònimes esportives (SAE)

Una societat anònima esportiva és un tipus especial de societat anònima creada a Espanya per a afavorir l'associacionisme esportiu de base a partir de la seva diferenciació d'altres entitats que desenvolupen activitats de caràcter professional i, en conseqüència, han de gaudir d'un model de responsabilitat jurídica i econòmica diferenciades. Fins a l'arribada de les conegudes com a SAE, els propietaris dels clubs eren els socis i com a tals havien d'assumir la seva responsabilitat col·lectiva en els resultats esportius i, sobretot, econòmics.

En els clubs de futbol la política de resultats és un reflex més o menys directe del pressupost i, dins d'aquest, de les possibilitats d'inversió en fitxatges. El fet de no arribar èxits esportius es traduïa en més inversió i això agreujava la situació econòmica de les societats fins a límits pràcticament impossibles de cobrir mitjançant els recursos que generaven.

El 1990 el Govern espanyol va promoure un pla de sanejament dels clubs per a frenar-ne el deute i reduir-lo. Mitjançant la Llei 10/1990, de 15 d'octubre, de l'esport, desplegada mitjançant el Reial decret 1251/1999, de 16 de juliol, es facilitava que els clubs professionals de qualsevol modalitat esportiva es convertissin en societats anònimes amb una nova forma jurídica que incorporava especificacions per al món de l'esport. En poques paraules, s'intentava millorar la transparència econòmica i jurídica de les empreses que operaven en el món de l'esport, sobretot les de futbol, per a contrarestar les grans desigualtats de les competicions i que les noves societats anònimes esportives no generessin més dèficit.

Enfront de la situació de greu crisi econòmica del futbol espanyol, la llei promoguda pel Govern buscava un millor control administratiu sobre l'accionariat i la comptabilitat de les societats, de tal manera que s'afavorís la puresa de la competició (en equilibrar-se hipotèticament els ingressos potencials amb les possibilitats reals d'inversió, tots els equips parteixen en igualtat de condicions) i es diferenciés l'esport professional de l'esport no professional. La pràctica totalitat dels clubs de futbol de primera i segona divisió A es van acollir a aquesta reconversió. Únicament les dues entitats més poderoses, el Futbol Club Barcelona i el Reial Madrid Club de Futbol, i dues més, l'Athletic Club de Bilbao i el Club Atlètic Osasuna de Pamplona, continuen com a associacions esportives no mercantils.

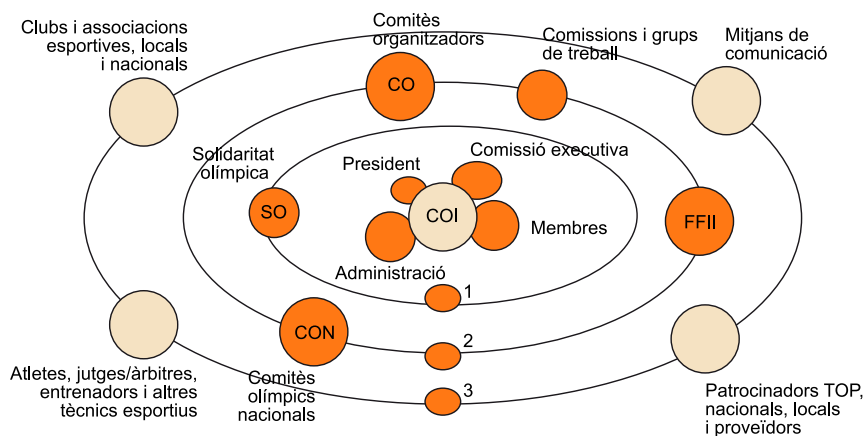
Dues dècades després, el fracàs en la reconversió dels clubs esportius de futbol en SAE ha fet replantejar-se al Govern promulgar una nova llei que no obligui els clubs a reconvertir-se en societats anònimes esportives, ja que amb la Llei

de l'esport ni s'ha obtingut l'esmentat equilibri i igualtat entre clubs ni el deute s'ha reduït. Al contrari, els dèficits s'han disparat. En efecte, mentre que el 1992 els clubs professionals de futbol acumulaven un deute de 172 milions d'euros, actualment aquest deute ascendeix a 5.000 milions d'euros i 752 milions amb la Hisenda pública. Aquesta situació ha provocat l'entrada de grups d'inversió, en molts casos estrangers, que s'han apropiat els clubs.

2.2. Agents del sistema esportiu

La direcció i gestió de l'esport està repartida entre entitats i organitzacions privades (clubs i associacions esportives, federacions, comitès olímpics) i organitzacions públiques (ministeris, secretaries generals, fundacions, instituts, municipalitats). El gràfic adjunt és una mostra de l'univers que regeix l'esport i identifica tots els agents intervinents i un primer grau de dependència/relació entre tots aquests agents.

Gràfic 1. Univers de l'esport mundial.



Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2005)

2.2.1. Comitè Olímpic Internacional (COI)

El Comitè Olímpic Internacional, amb seu a Lausana (Suïssa), va ser creat el 23 d'agost de 1894 pel baró Pierre de Coubertin a París. Volia recuperar els antics jocs olímpics grecs. I a Atenes es van inaugurar el 6 d'abril de 1896 els primers Jocs Olímpics (JO) de l'era moderna.

El creixement del moviment olímpic ha estat, des del primer moment, imparable. Dels 14 comitès olímpics nacionals i 241 atletes d'Atenes 1924 s'ha passat als 204 de Londres 2012 i 10.568 esportistes. I el mateix es pot dir dels Jocs d'Hivern. A Chamonix (França) es van celebrar el 1924 els primers Jocs, amb 16 comitès olímpics nacionals i 258 atletes. En els Jocs d'Hivern (Sotxi, Rússia, 2014) hi van participar 2.781 atletes de 83 comitès nacionals.

Aquest creixement es manifesta tant en el nombre de països afiliats (amb el comitè olímpic nacional corresponent), com en el nombre d'esdeveniments (proves) i esports en les successives edicions dels jocs, i en els esforços per igualar l'esport masculí i l'esport femení. De les 11 dones i 247 homes de Chamoni 1924, a Sotxi hi van participar 1.121 dones i 1.660 homes. I dels 241 atletes masculins d'Atenes 1896 (no hi va haver presència femenina), a Londres 2012 van competir 4.676 dones, enfront dels 5.868 homes.

Moltes són les activitats del moviment olímpic a escala mundial, totes elles en la línia de cooperació amb les institucions nacionals i internacionals per a posar l'esport al servei de la humanitat: promocionar l'ètica de l'esport i l'educació de la joventut mitjançant l'esport, promoure la pau mundial, liderar la lluita contra el dopatge i per un esport net, promocionar la dona en l'esport amb vista a difondre el principi d'igualtat entre homes i dones, estendre les actituds responsables en els temes ambientals fomentant la sostenibilitat en l'esport i un llarg etcètera recollit a la Carta olímpica.

Segons el capítol 1 d'aquesta Carta olímpica, el Comitè està constituït per tres entitats: el Comitè Olímpic Internacional, les Federacions Esportives Internacionals (administradores d'un o diversos esports) i els Comitès Olímpics Nacionals (responsables del desenvolupament i la promoció del moviment olímpic als seus països).

El COI coordina les activitats del moviment olímpic i, com a propietari dels Jocs Olímpics, supervisa tot el que es refereix a planificar-los, preparar-los i desenvolupar-los. Des del punt de vista econòmic, el CIO distribueix més del 90% dels seus ingressos a les organitzacions integrades en el moviment olímpic per promoure el desenvolupament dels Jocs, per promoure el desenvolupament de l'esport al món i per ajudar els comitès organitzadors dels Jocs Olímpics. Amb el seu programa Solidaritat olímpica ajuda els més necessitats amb ajudes directes als seus esportistes, programes de tecnificació i programes d'equipaments (inversions) i material esportiu.

Els ingressos del COI procedeixen de quatre fonts: la televisió (47%), els patrocinadors (45%), la venda d'entrades (5%) i les llicències (3%). Solament en el camp de la televisió els drets dels JO estan per sobre dels 3.500 milions d'euros, mentre que del programa de patrocini (entre deu i quinze grans marques) s'obtenen gairebé 1.000 milions. És cert que en l'últim quadrienni olímpic (2008-2012) els preus s'han incrementat gairebé un 40%.

2.2.2. Federacions esportives internacionals

Són organitzacions internacionals no governamentals, reconegudes pel COI, que administren un o diversos esports i a les quals estan afiliades les federacions esportives nacionals. Les funcions principals són administrar i supervisar

el funcionament correcte de la seva/les seves disciplines esportives, supervisar els seus atletes, promocionar i desenvolupar el seu/els seus esports i organitzar periòdicament les seves competicions.

No totes les federacions esportives estan incloses en el programa olímpic (revisat després de cada JO), i per això s'han constituït diferents associacions per a coordinar-ne el funcionament específic:

- Associació de Federacions Internacionals Olímpiques d'Estiu (ASOIF).
- Associació de Federacions Internacionals d'Esports Olímpics d'Hivern (AIOWF).
- Associació de Federacions Internacionals Reconegudes pel COI (ARISF).
- SportAccord. Una organització que agrupa totes les federacions esportives internacionals (olímpiques i no olímpiques) i els organitzadors de jocs multisportius i associacions internacionals relacionades amb l'esport.

En l'actualitat hi ha 107 federacions internacionals reconegudes, de les quals 60 són europees i 37 són d'àmbit internacional relacionades amb l'esport.

2.2.3. Agència Mundial Antidopatge (AMA)

Organisme independent que va ser creat el 10 de novembre de 1999 a Lausana (Suïssa) pel Comitè Olímpic Internacional i els governs de diferents països del món per a promoure, coordinar i supervisar els valors positius de l'esport, i lluitar contra el dopatge a tot el món. Amb l'AMA les organitzacions esportives (nacionals i internacionals) i els governs han creat un instrument per a intentar un esport sense drogues.

La seu principal és a Mont-real (Canadà) i té quatre oficines regionals: Lausana (Suïssa), creada el 2002; Tòquio (Japó), creada el 2003; Montevideo (Uruguai), creada el 2005; i Ciutat del Cap (Sud-àfrica), creada el 2003. Aquesta distribució regional permet coordinar les federacions esportives i governs per àrees mundials, treballant en la línia de coordinar els programes i projectes.

Destaquen els vuit objectius estratègics:

- Liderar els programes i campanyes per a un esport lliure de dopatge.
- Intentar coordinar totes les organitzacions antidopatge del món.
- Comprometre les autoritats públiques en la campanya contra el dopatge en l'esport.
- Promoure una xarxa educativa internacional que eduqui sobre els valors de l'esport net sense dopatge.
- Promoure el coneixement ètic i les conseqüències legals, socials i mèdiques del dopatge.
- Implementar programes de recerca internacional en la lluita contra el dopatge.

- Liderar, assistir i controlar els laboratoris de referència d'anàlisi del dopatge.
- Un model de funcionament estàndard de bones pràctiques, reconegut i respectat.

Inicialment fundada pel COI, actualment l'AMA rep d'aquest la meitat de les seves necessitats pressupostàries, mentre que l'altra meitat del pressupost prové de les donacions de diversos governs. Els seus òrgans de govern estan formats a parts iguals per representants del moviment de l'esport (inclosos esportistes) i governs del món. Les activitats clau de l'Agència inclouen recerca científica, educació, desenvolupament de les capacitats antidopatge i el monitoratge del **Codi mundial antidopatge** (el document que harmonitza les regulacions antidopatge en tots els esports i països). També produeix una llista anual de substàncies i mètodes prohibits que els esportistes no estan autoritzats a prendre o utilitzar.

2.2.4. Tribunal Arbitral de l'Esport (TAE)

El 1984 es crea aquesta institució independent de qualsevol organització esportiva per a facilitar la solució de discrepàncies en l'esport, mitjançant l'arbitratge o la mediació amb regles adaptades a les necessitats específiques de l'esport. La seu principal del TAE és a Lausana (Suïssa) i el 1996 es descentralitza en crear-se dues oficines regionals, una a Sydney (Austràlia) i una altra a Denver (EUA), que posteriorment, el 1999, es trasllada a Nova York.

És el president del Comitè Olímpic Internacional, Juan Antonio Samaranch, qui el crea per dirimir l'elevat nombre de disputes derivades de la falta d'una jurisprudència única entre les diferents lleis dels països i de les federacions esportives internacionals. Per a això el 1981 encarrega al jutge de la Cort de Justícia de l'Haia i membre del COI, Kéba Mbaye, crear un grup de treball que analitzi els estatuts i les regles que regien el món de l'esport, amb la idea de crear una cort d'arbitratge internacional que dirimis les disputes directes i indirectes relacionades amb l'esport.

En la sessió de 1983 el COI aprova els estatuts de la Cort d'Arbitratge Esportiu (CAE) i el 30 de juny de 1984 es constitueix la primera Cort sota la presidència del jutge Mbaye. Està constituïda per 60 membres a parts iguals entre el COI, les federacions internacionals, els comitès olímpics nacionals i la Presidència del COI. El 1991 la CAE publica la Guia de l'arbitratge que, amb el temps, entra en una certa crisi a partir d'una sèrie de casos que posen en evidència una vegada més la gran diversitat i disparitat dels estatuts i les regles de les diferents federacions esportives. Al final de 1994 s'aprova el nou Codi d'arbitratge de l'esport (revisat posteriorment el 2003 i 2010), que estableix les regles d'actuació en quatre grans tipus de procediments: ordinaris d'arbitratge, d'apel·lació, de consulta i de mediació.

En l'actualitat el TAE està organitzat en el Board o Executiva (sis persones), un Consell Internacional per a l'Arbitratge Esportiu (ICAE), constituït per vint membres, tots ells juristes de reconegut prestigi i coneixement esportiu, i la Cort d'Arbitratge Esportiu (CAE o TAE). Aquesta segona té dues divisions, la Divisió d'Arbitratge Esportiu i la Divisió d'Apel·lació. Integrada per juristes i advocats amb coneixements específics de l'esport. 330 persones de 90 països, 91 específiques per als casos del futbol per a l'arbitratge i gairebé 60 mediadors internacionals.

Resolen disputes de caràcter juridicoesportiu, ja sigui en la fase d'apel·lació (després d'una decisió adoptada per un organisme federatiu) o en primera instància mitjançant procediment ordinari, tant en el camp mercantil (majoritàriament contractes de patrocini o drets comercials de les organitzacions) com en assumptes disciplinaris derivats de les decisions de les organitzacions esportives. Jurídicament, les parts litigants es poden posar d'acord sobre la llei aplicable per a l'arbitratge ordinari. En cas que no hi hagi acord, és aplicable la legislació suïssa.

2.2.5. Consell Superior d'Esports (CSE)

Com ja s'ha dit, el Consell Superior d'Esports (CSE) és el màxim òrgan de direcció i gestió de l'esport de l'Administració de l'Estat en l'àmbit de l'esport i per a tot el territori espanyol i, per tant, és el responsable de proposar i executar la política del Govern en matèria esportiva. Per la Llei 10/1990, de 15 d'octubre, de l'esport és un organisme autònom de caràcter administratiu que actualment està adscrit al Ministeri d'Educació, Cultura i Esport.

En els seus òrgans rectors, presidits pel president, que té rang de secretari d'estat, estan representats les comunitats autònomes, els municipis i entitats municipalistes, les federacions esportives espanyoles i també persones, a títol personal, de reconegut prestigi en el món de l'esport.

Entre les moltes i variades competències destaquen les següents:

- Autoritzar o revocar la constitució de les federacions esportives espanyoles.
- Aprovar els estatuts i reglaments de les federacions esportives espanyoles, lligues professionals i agrupacions de clubs.
- Reconèixer les modalitats esportives als efectes de la Llei de l'esport.
- Autoritzar la inscripció de les federacions esportives espanyoles en les federacions esportives internacionals corresponents.
- Autoritzar la participació dels esportistes espanyols en les competicions d'àmbit internacional.
- Autoritzar l'organització i celebració d'esdeveniments internacionals en territori nacional espanyol.

Amb les activitats principals següents:

- El registre de les entitats esportives de les comunitats autònomes.
- La cooperació i relacions internacionals.
- El Tribunal d'Arbitratge Esportiu.
- La distribució de les ajudes i subvencions.
- L'esport d'alta competició (centres d'alt rendiment i tecnificació), les polítiques d'inversions i els plans de tecnificació esportiva.

2.2.6. Comitè Espanyol de Disciplina Esportiva (CEDE)

Aquest òrgan d'àmbit estatal, adscrit al Consell Superior d'Esports, és l'encarregat de resoldre les qüestions disciplinàries esportives de la seva competència per la via administrativa. S'encarrega de tramitar i resoldre expedients disciplinaris a instàncies del president del CSE, i interessar-se per les infraccions i sancions que es produeixin en el marc de les regles de joc de les competicions esportives.

Aquest Comitè està integrat per nou membres, tots ells llicenciats en Dret, i assistits per un secretari. Les seves decisions esgoten la via administrativa i per això les seves resolucions han de ser executades per les federacions esportives.

A partir del 21 de febrer de 2014, i mitjançant el Reial decret 53/2014, de 31 de gener, el Comitè es transforma en el **Tribunal Administratiu de l'Esport (TAE)**, i se'n despleguen les competències, l'organització i les funcions. Aquesta transformació integrava el Comitè Especial de Disciplina Esportiva (que resolvia les sancions) i la Junta de Garanties Electorals (que regulava els processos electorals). La unificació de totes les funcions i competències revisores de l'activitat federativa en matèria de dopatge, disciplina esportiva i garantia de legalitat dels processos electorals, conferia una gran potencialitat i unificació de criteris en la resolució dels conflictes que poden sorgir en el món de l'esport.

El Tribunal Administratiu de l'Esport és un òrgan col·legiat d'àmbit estatal, adscrit orgànicament al Consell Superior d'Esports i que, actuant amb independència d'aquest, assumeix les funcions següents:

- Decidir en via administrativa i en última instància les qüestions disciplinàries esportives de la seva competència.
- Tramitar i resoldre expedients disciplinaris, en última instància administrativa.
- Vetllar, de forma immediata i en última instància administrativa, per la conformitat a dret dels processos electorals en els òrgans de govern de les federacions esportives espanyoles.

2.2.7. Comitè Olímpic Espanyol (COE)

El Comitè Olímpic Espanyol és una associació privada d'utilitat pública, amb personalitat jurídica pròpia, representant del Comitè Olímpic Internacional i la finalitat fonamental del qual és el desenvolupament del moviment olímpic

i la gestió i direcció de la participació dels esportistes espanyols –a títol individual o per equips– en els Jocs Olímpics o altres esdeveniments de la mateixa naturalesa. Va ser creat el 1912 i, mitjançant l'article 48 de la Llei 10/1990, de l'esport, se'n reconeixen les particularitats i s'hi atorga la consideració d'entitat d'utilitat pública.

Els òrgans interns de gestió són l'Assemblea General i la Comissió Executiva. En l'Assemblea General es troben els màxims dirigents esportius en representació dels diferents estaments de l'esport espanyol i també atletes i personalitats de reconegut prestigi en el món de l'esport, nacional i internacional. D'entre les funcions destaca la capacitat que té de designar una ciutat espanyola aspirant a l'organització d'uns Jocs Olímpics o qualsevol altre esdeveniment de caràcter olímpic, i el programa d'assistència als esportistes olímpics.

Actualment formen el Comitè Olímpic Espanyol:

- President.
- Consell d'Honor, format per membres i exmembres del CIO, expresidents i exsecretaris del COE.
- Presidents de les federacions esportives olímpiques i no olímpiques.
- Membres espanyols representants de les federacions internacionals.
- Membres d'elecció directa: vicepresident, secretari general i tresorer, atletes olímpics, exesportistes, membres a títol individual i el president de l'Acadèmia Olímpica Espanyola.
- Membres de representació institucional.
- Membres de mèrit.

Representant del COI al país, del qual rep recursos per al seu funcionament, i al mateix temps genera recursos propis com a resultat del seu programa de patrocini que, actualment, està constituït per quatre grans patrocinadors, set socis patrocinadors del programa ADO, cinc empreses de patrocini i deu *TOP partners*.

2.2.8. Agència Estatal Antidopatge (AEA)

Creada l'any 2008 pel Govern espanyol, l'Agència Estatal Antidopatge es responsabilitza de coordinar tots els poders públics i les organitzacions esportives en el foment de l'esport sense dopatge, en la línia de l'AMA.

Com a Agència estatal té personalitat jurídica pròpia, autonomia de gestió i funcionament, i està adscrita al Consell Superior d'Esports. Té per objecte dur a terme activitats de prevenció, protecció de la salut i lluita contra el dopatge, bàsicament.

Les funcions principals de l'Agència es poden concretar, entre d'altres, en les següents:

- Dur a terme activitats educatives, formatives i de sensibilització per a promoure l'esport net de dopatge.
- Recollir i transportar mostres en els controls de dopatge que s'efectuïn durant les competicions en territori nacional.
- Coordinar-se amb l'Agència Mundial Antidopatge.
- Promocionar la recerca científica i tècnica en matèria de dopatge.
- Col·laborar amb les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat en la lluita contra el dopatge en l'esport.

La Llei orgànica 3/2013, de 20 de juny, va remodelar les estructures, les responsabilitats i les competències en els camps de la prevenció i de la lluita contra el dopatge que, fins aquell moment, estaven separades, i va crear el marc general mitjançant un organisme públic que dugués a terme les polítiques de protecció de la salut de l'esportista, que liderés la lluita contra el dopatge i desenvolupés polítiques de recerca. Per a això es va crear l'**Agència Espanyola de Protecció de la Salut en l'Esport (AEPSA)**, que aglutinava totes les competències, amb l'objectiu de tractar de configurar el dopatge des d'una perspectiva integral i com un element més dins del sistema de protecció de la salut dels esportistes.

Aquesta Agència va establir els seus eixos estratègics en el següent:

- Protecció de la salut mitjançant un sistema de protecció de la salut en l'esport i l'activitat esportiva.
- Política de dissuasió dels paranys mitjançant educació, control del dopatge i projectes de difusió.
- Detecció de les violacions de les polítiques antidopatge.
- Compliment de les normes antidopatge amb capacitat de sancionar.

2.3. Tendències actuals de l'esport. Els nous agents

Els canvis profunds que hi ha hagut en la pràctica de l'esport i de les activitats físiques aquests últims anys, com a conseqüència del canvi de comportaments socials, han obert noves situacions els protagonistes de les quals són en molts casos nous agents esportius.

Recordem breument aquests canvis. Parlem de l'aparició de nous equipaments per a la pràctica esportiva, de l'ocupació de l'entorn natural com a escenari de la pràctica esportiva i l'aparició d'organitzacions d'esdeveniments esportius, no vinculades als ens federatius, i amb un alt grau de professionalització.

En relació amb l'evolució dels equipaments esportius, s'ha passat dels que podríem denominar *gimnasos familiars* a grans centres especialitzats, que ofereixen una oferta molt diversificada d'activitats (fitnes, pilates, *wellness*, dansa jazz, etc.), dirigides totes elles per personal qualificat i que responen (persones, instal·lacions i serveis) a les necessitats del públic. Fins i tot es pot parlar d'una certa concentració del mercat en grans cadenes de centres, sobretot a les grans

ciutats. I, al mateix temps, microcentres especialitzats en un producte/servei concret i amb una alta qualificació dels monitors que dirigeixen aquesta activitat.

Gestionen aquests centres o equipaments esportius autèntics professionals amb una forta preparació en els camps de la gestió i direcció de centres, en els protocols de funcionament i en tècniques modernes de màrqueting i comunicació.

Trobem exponents clars i molt especialitzats de l'ocupació del medi natural en la pràctica de l'esquí i del golf, dues de les pràctiques esportives que presenten els índexs més elevats.

I finalment, cal parlar dels organitzadors d'esdeveniments esportius com un altre dels nous agents de la pràctica esportiva, aquest col·lectiu s'inclou en l'apartat següent.

3. Els esdeveniments esportius i la seva producció

3.1. Tipologia d'esdeveniments esportius

Els esdeveniments esportius es poden considerar com una evolució de la pràctica esportiva o activitat física esmentades en els capítols anteriors i comporten una certa complexitat organitzativa, fruit entre moltes altres raons de l'extraordinària universalitat d'aquesta pràctica, dels seus actors i dels escenaris.

No és fàcil classificar aquestes activitats. De manera molt generalista es pot parlar d'esdeveniments puntuals i d'esdeveniments permanents. Els primers corresponen a activitats organitzades esporàdicament (encara que es repetien anualment, per exemple, un torneig d'ATP de tennis), mentre que les segones se celebren regularment i amb més freqüència en el temps: des dels partits de cada cap de setmana (lligues i tornejos) fins a les activitats d'entrenament programades regularment i permanentment durant la temporada esportiva.

A partir de quin moment una activitat esportiva es pot considerar un esdeveniment? Com diu V. Año Sanz (2003), una activitat esportiva es converteix en esdeveniment esportiu si compleix quatre característiques: té una certa repercussió social, un nivell ampli d'assistència de públic espectador, presència acceptable en els mitjans de comunicació i, finalment, producció i audiència televisiva. Quatre factors interdependents els uns dels altres perquè l'espectacularitat de l'esdeveniment i la seva realització davant l'espectador genera repercussió social i aquesta és interessant per als mitjans, que tenen audiència.

No obstant això, no tots els esdeveniments segueixen un comportament similar. Hi ha esports (com el cas del futbol i del bàsquet) amb capacitat d'atreure seguidors i públic i amb índexs d'audiència interessants; en altres casos (esquí de muntanya i vela, per exemple) la realització davant de públic és parcial i limitada, i en uns altres casos (escalada i muntanyisme) no permeten que es facin amb públic. Tot i l'espectacularitat i els escenaris (elements interessants per a la producció televisiva), la repercussió social és pràcticament nul·la.

Establir una classificació dels esdeveniments esportius no és fàcil atenent l'elevada diversitat de la pràctica esportiva. En molts esports les diferents disciplines o modalitats constitueixen veritables vetes de mercat molt diferenciades entre si.

Per exemple, l'esport de la natació inclou escenaris tan singulars com les competicions de natació, l'espectacularitat dels salts de trampolí, els partits del waterpolo, les escenografies i execucions sota l'aigua de la sincronitzada. Fins i tot dins del mateix esport, hi trobem

modalitats o proves amb personalitat pròpia; aquest és el cas de les proves de natació en aigües obertes i els salts extrems (per sobre de vint metres d'altura).

La taula 25 relaciona quatre grans grups o tipologies d'esdeveniments que responen a les característiques següents:

Taula 25. Tipus d'esdeveniments esportius

Per l'àmbit geogràfic	Esdeveniments locals, provincials, territorials, nacionals, internacionals, continentals, mundials
Per l'estructura de l'activitat	Lligues, circuits, <i>challengers</i> , campionats, copes
Pel tipus d'instal·lació	en pista coberta (<i>indoor</i>), a l'aire lliure (<i>outdoor</i>), de translació, itinerants
Per la grandària de l'esdeveniment	Grans, mitjans i petits esdeveniments Multiesportius i multiseu: JO Panamericans Àsia Monoesportius i multiseu: campionats del món de futbol, bàsquet Monoesportius i monoseu: torneig de tennis Roland Garros

Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2004)

3.2. Els escenaris dels esdeveniments esportius. L'adequació

La diversitat de l'activitat esportiva i de l'esdeveniment esportiu repercuteix en la diversitat d'escenaris o recintes en els quals es desenvolupen les competicions. Habitualment han d'estar dotats d'espais per a la realització de l'activitat esportiva (pista, pista, circuit, etc.), espais complementaris que facilitin l'activitat (vestuaris, serveis higiènics, centre de primers auxilis, magatzems, graderies per a espectadors, sala de màquines, calderes, etc.) i serveis auxiliars (cafeteria bar, botigues, servei mèdic, zones d'estacionament, etc.).

Les competicions esportives es desenvolupen en espais específics (permanents o adaptats) per a cada esport o modalitat esportiva. La taula 26 mostra una classificació d'aquests recintes:

Taula 26. Tipus d'instal·lacions esportives

Pel tipus de competició	Recinte tancat (interior/exterior) Recinte obert De translació o itinerant
Pel tipus d'instal·lació	Recinte tancat (interior/exterior) Recinte obert De translació o itinerant
Pel tipus d'activitat	De competició D'entrenament De suport: CAC - centre d'acreditació, IBC - centre producció TV CPP - centre principal premsa, CPO - centre principal operacions Aeroport, allotjaments, etc.

Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2004)

Molts esdeveniments (fonamentalment els puntuals) es desenvolupen en recintes polivalents els espais i equipaments dels quals, de vegades, no coincideixen amb les necessitats reals dels organitzadors d'un esdeveniment esportiu. Les infraestructures esportives estan dissenyades per a la pràctica de determinats esports, que poden coincidir o no amb l'esdeveniment que s'hi durà a terme. Per això es planteja la necessitat d'adaptar aquesta instal·lació (i tots els equipaments) a les necessitats organitzatives de l'esdeveniment, de manera que es pot acceptar que la complexitat del programa d'adaptació serà directament proporcional a la complexitat de l'esdeveniment esportiu que s'hi organitzarà i a les diferències entre necessitats i existències en els equipaments.

Per adequar els espais disponibles a les necessitats de l'esdeveniment i instal·lar de manera permanent o temporal nous espais, l'organització d'un esdeveniment esportiu ha de definir un **projecte de les instal·lacions** que solucioni aquestes necessitats i garanteixi la total disponibilitat d'espais, equipaments i serveis a l'organització. Per a dissenyar-lo i elaborar-lo s'han de tenir en compte quatre grans punts:

- Els serveis que s'han de prestar.
- Els diferents col·lectius que utilitzaran els espais i han de ser atesos.
- La seguretat global dels recintes.
- La mobilitat (interna i externa) de les instal·lacions.

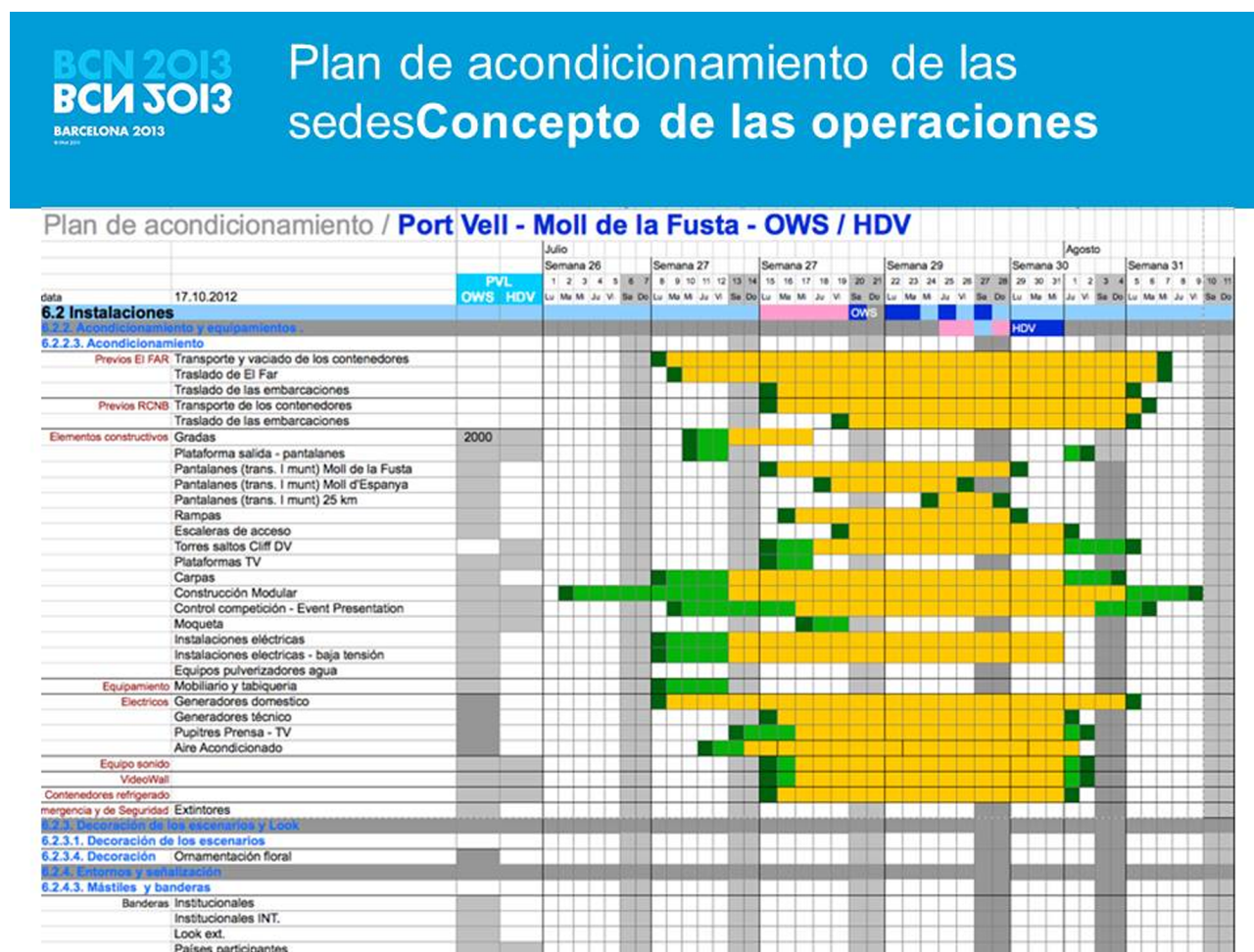
Aquest projecte d'instal·lacions està integrat pels capítols (o subprojectes) següents:

1) Condicionament i equipaments

Disposar de les millors condicions de treball per a l'organització, tant abans com durant l'esdeveniment (habitualment denominada *operació*). La distribució corresponent dels espais. Les tasques d'instal·lació dels equips (tècnics, tecnològics, mobiliari, tanques, etc.) que s'utilitzaran durant l'esdeveniment i els requisits d'aquests espais (potència elèctrica, potència lumínica, telefonia, xarxes, etc.).

El nombre, la complexitat i les especificitats dels equips i espais que es necessiten per a organitzar un esdeveniment esportiu requereixen una coordinació perfecta de totes les tasques que permetin posar-los a les mans de l'equip organitzador en el moment adequat. En la figura adjunta es poden visualitzar les tasques de condicionament d'una de les seues utilitzades en l'organització dels Campionats del Món de Natació FINA Barcelona 2013, el Port Vell - Moll de la Fusta de Barcelona, que va acollir les proves d'aigües obertes i salts extrems.

Gràfic 2. Pla de condicionament de la seu de competició.



Font: pla director dels Campionats del Món FINA Barcelona 2013.

2) Adaptació de les instal·lacions

Necessitat d'assegurar la disponibilitat de tots els espais i equipaments dins dels terminis previstos i dins dels límits pressupostaris disponibles de l'organització, efectuant totes les operacions i modificacions que calguin.

Cal establir clarament les diferents actuacions que requereixen les instal·lacions ja existents de les de nova construcció i de les estructures temporals que s'utilitzaran durant l'esdeveniment.

3) Àrea de la seu. Operacions

Permet definir el que s'ha d'entendre com a àrea de la seu de l'organització, els elements que la integren, les diferents zones amb els perímetres corresponents, i les circulacions internes i externes dels diferents col·lectius que intervenen en l'esdeveniment amb els espais corresponents que ocupen.

Cadascun d'aquests col·lectius que intervenen en un esdeveniment té comportaments i temps diferents i, bàsicament per seguretat, els protocols del seu funcionament són diferents però estan interrelacionats, cosa que obliga a dis-

A manera de recordatori, identifiquem les instal·lacions elèctriques, les xarxes de comunicació (informàtiques, telefòniques, CATV, seguretat, Wi-Fi...), els sistemes electrònics, so i megafonia, la il·luminació dels espais (les potents organitzacions actuals utilitzen la il·luminació espectacular com a base de la producció de l'esdeveniment i del denominat *event presentation*), els consums *back-up* (aigua, gas, electricitat, telecomunicacions), la disponibilitat de grups electrògens per a garantir el subministrament ininterromput d'energia elèctrica, generadors addicionals que no carreguin la instal·lació (consums excessius en televisió, aire condicionat, etc.).

5) Aspecte (*look*) i senyalització

L'organització ha d'aprofitar tots els espais per a projectar la imatge de l'esdeveniment al mateix temps que, per mitjà d'aquesta, els ambienta. En realitat aquest subprojecte no és més que un dels punts clau de la política comunicativa de l'esdeveniment i per a això se serveix de suports materials publicitaris que remarquin aquesta marca.

Es pot considerar el resultat de la interrelació entre el comitè organitzador de l'esdeveniment, la política de màrqueting i comunicació i la plasmació de les idees mitjançant el disseny gràfic en un nombre important de suports: logotip i mascota, tota la papereria tècnica de l'esdeveniment, el vestuari de l'organització, les innumbrables formes de grafisme, la decoració de les instal·lacions (exterior i interior) i la senyalització que facilita les circulacions i identifications dels espais.

6) Normativa i aspectes legals. Policia i seguretat

Tot organitzador, en la preparació i realització d'un esdeveniment, assumeix cotes de responsabilitat que en el cas de les infraestructures comporten així mateix aspectes legals i d'autoritzacions. Abundants lleis, normes, disposicions i procediments administratius en tots els nivells de l'Administració regulen els condicionaments i les adequacions de les instal·lacions, tant públiques com privades, per al desenvolupament de tot tipus d'esdeveniments.

Per això cal conèixer els permisos i les llicències d'obra exigibles, els permisos d'activitat, elaborar els plans de seguretat, d'evacuació i d'emergència que hauran de visar les administracions respectives.

Tot el que s'ha dit fins al moment és aplicable a una infraestructura o equipament esportiu. Per als esdeveniments que es desenvolupen en espais oberts, mancats d'una instal·lació física com a tal, les necessitats se centren prioritàriament en la identificació de totes les necessitats que tindrà l'organitzador. Tot el que hem tractat anteriorment és vigent i, en molts casos, amb una dosi elevada de dificultat per la precarietat i temporalitat d'aquests equipaments.

3.3. Els organitzadors d'esdeveniments

Decidir el model idoni per a organitzar un esdeveniment esportiu no és una tasca senzilla. Hi ha molts factors que condicionen i determinen l'elecció. En qualsevol cas, caldrà mirar el context que envolta aquest esdeveniment des d'una triple perspectiva: política, econòmica i social.

Políticament, pel grau d'interès de les institucions públiques cap a l'esdeveniment com a forma de promoció i perquè d'aquest interès en derivarà el grau i intensitat de la seva participació. Econòmicament, perquè no únicament els recursos són determinants en l'organització. Una organització limitada de recursos però rica en valors, intencions i comportaments té més interès i reconeixement per al participant (esportista, espectador, mitjà de comunicació o patrocinador). I socialment, perquè per a cada societat un esport és més o menys popular.

Tres són els models d'organització:

- **De gestió pública**

Model que comporta tots els avantatges de disposar dels recursos i potencialitats de les institucions públiques, amb una facilitat i simplicitat evidents (sobretot en temps) per a les gestions i tràmits administratius. La transversalitat de les administracions confereixen garanties per a l'organització i l'optimització dels recursos i temps.

- **De gestió privada**

El sector privat presenta, enfront del públic, més agilitat i simplicitat, sobretot en els aspectes de contractació i dinamisme en els processos administratius, no tan encotillats. Un punt fràgil es troba en el grau de dependència de les ajudes o subvencions de les administracions.

- **De gestió mixta**

El model mixt, entre el públic i el privat, ofereix les garanties de tots dos i permet buscar alternatives per a minimitzar els inconvenients dels dos per separat. Moltes de les grans organitzacions d'esdeveniments actuals són reflex d'aquest model: una federació esportiva (entitat privada) exerceix la cotitularitat d'un esdeveniment amb una municipalitat (institució pública).

El tipus, la naturalesa, les característiques i la grandària d'un esdeveniment determinaran el model d'organització i l'estructura i composició del comitè organitzador de l'esdeveniment. És evident que a més complexitat correspon una estructura més desenvolupada i, per contra, per a esdeveniments relativament senzills, un equip reduït pot afrontar les tasques organitzatives.

Cal diferenciar entre el **comitè organitzador** de l'esdeveniment i el **comitè executiu** o de direcció. En un país fortament acostumat a la cultura de la subvenció d'esdeveniments, la presència i implicació de totes les institucions afectades en la presa de decisió de les grans línies organitzatives és poc menys que imprescindible. Per això és habitual veure comitès organitzadors integrats per representants de totes aquestes institucions. I no solament per les ajudes econòmiques es justifica aquesta presència. Una part important de l'organització deriva de la col·laboració amb les autoritats locals en aspectes tan variats com la mobilitat i accessibilitat als escenaris de la competició, el tancament i delimitació de perímetres de seguretat, el control dels accessos, els plans de primers auxilis i un llarg etcètera.

L'executivitat de les tasques recauen en les persones que de manera continuada i permanent i, en la majoria de casos, de forma professionalitzada, dediquen el seu temps a la preparació de l'esdeveniment. Hem de recordar que aquestes tasques es divideixen en les fases de disseny i planificació de l'esdeveniment, de la preoperació, de la realització de l'esdeveniment o operació pròpiament dita i, finalment, la fase de desmantellament, memòria final i liquidació.

Ja s'ha apuntat que la constitució i estructura d'una organització està en funció de les característiques d'aquest esdeveniment. No obstant això, i de manera general, cal apuntar uns llocs mínims i generalistes de tota organització. A partir d'aquesta estructura bàsica es desenvoluparà l'organització: s'identificaran responsables en funció de les àrees necessàries i es construirà l'organigrama operacional de l'organització. Aquests llocs clau de l'organització als quals ens referim són:

- Director general o executiu
- Director d'esport o de la competició
- Responsable d'operacions i serveis
- Responsable de màrqueting i comunicació
- Responsable d'administració i serveis corporatius

La tendència actual de les organitzacions està en la línia d'una estructura "política" forta (comitè organitzador), una estructura executiva reduïda, totalment professionalitzada i solvent (comitè executiu), un elevat grau de terciarització o externalització de serveis (allotjament, transports, sanitat, *catering*, producció, etc.) i el suport inestimable i difícilment quantificable d'associacions i col·lectius de voluntaris.

3.4. La programació dels esdeveniments. Estratègies

De la mateixa manera que visualitzem l'elevada diversitat de la pràctica esportiva, de les instal·lacions i equipaments per a dur-la a terme i de la proliferació d'espais alternatius per a la pràctica de l'activitat física, aquests últims anys el nombre d'esdeveniments –sobretot aquells amb un component popular mar-

cat– s’ha incrementat notòriament, com a resposta a les necessitats del practicant esportista, com a forma de promoció de l’esport i com a forma de promoció d’un territori (localitat o regió).

Una oferta àmplia i continuada és presentada a l’esportista, que té la possibilitat d’acudir a totes les que li ofereixin garanties de bona organització i l’ambient adequat per a fer la seva activitat física. Aquesta proliferació d’esdeveniments obliga els organitzadors (sobretot si és la primera vegada que s’organitzarà un esdeveniment) a mirar-s’hi en la seva oferta. Programar l’esdeveniment no és fàcil i el primer pas, essencial, és fixar la data o les dates idònies per a l’esdeveniment; més encara si, com a principiants, hi ha la necessitat de guanyar-se una quota del mercat.

Insistim que determinar una data en el calendari, si s’organitza l’esdeveniment per primera vegada, no és una tasca fàcil. Hi ha condicionants diversos per a la presa de decisió que, en tot cas, passa ineludiblement per la lectura i anàlisi detallada del calendari anual dels esdeveniments ja consolidats i als quals l’esportista acudeix. A partir d’aquest exercici cal fer el següent:

- Buscar dates intercalades entre esdeveniments significatius.
- Deixar marge de recuperació a l’esportista entre competició i competició.
- Buscar components geoturístics atractius per al participant.
- Desenvolupar activitats paral·leles a l’esdeveniment i que hi aportin valor afegit.
- Buscar recorreguts i espais atractius i, si pot ser, diferents.
- Interrelacionar l’esdeveniment amb alguna celebració o commemoració del territori.

En un mercat tan ampli, variat i divers, buscar el valor afegit de la nostra organització és fonamental en primera instància per a atreure la participació de l’esportista. Ja durant l’esdeveniment, la serietat, la solvència, el bon ambient i el desenvolupament excel·lent de la competició en particular i de l’organització en general seran les claus per al futur.

3.5. La planificació dels esdeveniments. Planificació estratègica i operativa

Perquè una organització esportiva funcioni bé cal ordenar tots els elements que hi intervenen i disposar dels recursos en funció dels objectius que es tinguin. I per a això els organitzadors han de planificar correctament l’esdeveniment. Paraula, *planificació*, àmpliament acceptada en el lèxic actual i amb moltes i variades definicions. No entrarem aquí en aquesta línia d’explicar el concepte i ens limitarem a recordar els elements que en formen part:

- L’establiment d’objectius.
- La definició de les metes.
- L’elecció dels mitjans o recursos.

- La generació dels processos d'acció.
- La forma de presa de decisions.
- L'existència de mecanismes de control i seguiment que permetin flexibilitat del procés.

En aquesta necessitat de planificar s'haurà de projectar el futur immediat fent plans o projectes de totes les accions que s'hauran de dur a terme de manera ordenada i situades seqüencialment en el temps. Recordem les quatre variables de l'organització: els recursos humans, els recursos econòmics, els espais i el temps.

Aquí caldria recordar les fases del procés organitzatiu d'un esdeveniment a partir del moment en què s'ha adjudicat (en el cas que s'hagi optat a la candidatura d'un esdeveniment davant el propietari i s'ha guanyat) o s'ha creat (quan un promotor o diversos actuen com a tals):

- Fase 0. Definició dels fonaments de l'esdeveniment.
- Fase 1. Definició de l'estructura organitzativa.
- Fase 2. Planificació estratègica.
- Fase 3. Planificació operativa.
- Fase 4. Operació (o realització de l'esdeveniment pròpiament dit).
- Fase 5. Postoperació.

D'entre els diferents tipus de planificació que hi ha, els organitzadors d'esdeveniments esportius solen utilitzar en primer lloc la **planificació estratègica**, que possibilita treballar a llarg termini i de forma global i conjunta l'organització, i la **planificació operativa**, en la qual formulen actuacions a curt termini i consideren l'estructura organitzativa de manera descentralitzada, de manera que posen en valor les diferències i singularitats d'aquestes parts.

Per no estendre'ns, i a manera de pinzellada dels aspectes planificadors, la taula 27 recorda les característiques i diferències principals entre aquests dos processos planificadors, i n'identifica els aspectes i components.

Taula 27. Planificació d'esdeveniments esportius. Característiques

	Planificació estratègica	Planificació operativa
Grau detall Nivell d'objectius	• Directrius • Objectius generals	• Objectius específics • Resultats
Abast	• Tota l'organització • Èmfasi prioritària en l'entorn	• Àrees, unitats i departaments • Èmfasi prioritària en aspectes interns
Horitzó temporal	• Llarg termini	• Mitjà i curt termini

Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2009)

	Planificació estratègica	Planificació operativa
Principals qüestions	• Qui som? • A què aspirem? • On som? • Què volem aconseguir? • Com podem arribar-hi?	• Què fem per arribar-hi • Com sabrem si ho hem aconseguit? • Quan ho farem? • Qui farà la feina? • Quins recursos es necessiten?
Elements	• Missió • Visió • Diagnòstic • Objectius • Estratègies	• Projectes • Serveis • Processos • Activitats • Indicadors de control • Terminis/cronogrames • Assignació responsabilitats • Pressupost
Implicació	Tots els nivells de l'organització:	Unitats operatives
Instruments	Pla estratègic	Plans operatius

Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2009)

És recomanable deixar plasmat, i per escrit, els criteris generals i específics de l'organització, tant en organitzacions petites i senzilles com en les grans i complexes. En una estructura organitzativa que anirà creixent en el temps, sobretot en la fase anterior a l'operació i en aquesta, és bàsic que **tots** els integrants, sigui quin sigui el lloc que ocupin, coneguin els paràmetres i comportaments generals de l'organització de la qual formen part, no únicament les tasques, les funcions i els protocols del seu àmbit d'actuació.

En aquest últim sentit l'elaboració del pla estratègic (dins del pla general de l'organització o PGO) i dels Plans operatius de les diferents àrees, unitats o compartiments de l'estructura organitzativa són instruments que fan pensar en la coordinació adequada i correcta de totes les parts.

3.6. Recursos de les organitzacions

Com ja s'ha dit, un organitzador és l'administrador d'uns recursos humans, d'uns recursos materials, d'uns espais i d'uns temps. I aquesta administració ha de ser coordinada, ajustada a les possibilitats reals de l'organització i flexible, és a dir, adaptable als canvis que es puguin produir en el temps, que hagin de ser assimilats per l'organització, i que contribueixin a l'èxit final de l'esdeveniment.

En conseqüència, l'organització s'ha de dotar dels instruments adequats per a aconseguir aquest èxit. Aquests instruments els trobem bàsicament en el **manual operatiu** i els **plans de dia**. El primer permet disposar d'un únic guió que facilita informació general de l'organització i és l'eina coordinadora de totes les accions que s'han de dur a terme. El segon no és més que l'agenda diària de les tasques que ha de portar a terme l'organitzador.

El primer document –el **manual operatiu**– per a elaborar-la se sol estructurar amb voluntat integradora i coordinadora. La taula 28 mostra els components habituals d'un document model, repartits en capítols.

Taula 28. Manual operatiu. Estructura

1) Introducció	• Breu explicació del document: utilitat i objectius • L'esdeveniment. Titularitat. Modalitats, disciplines i proves • Concepte d'operació • Centres d'operació • Estructura de l'organització
2) Seu	• Descripció • Projecte de condicionament • Llista d'espais • Disseny per a cada espai • Circulacions internes • Aparcaments • Projecte d'aparença i senyalització
3) Calendaris	• Calendari i programa de competició • Calendari i programa d'entrenaments • Reunions tècniques • Programa oficial-social • Assajos i proves test • Calendari d'operació • Plans de dia • Calendari de condicionament i desmuntatge
4) Recursos humans	• Participants. Descripció • Organigrama • Categories de personal • Catàleg dels llocs de treball • Horaris i torns • Fitxes del personal
5) Recursos materials	• Llista de mobiliari • Llista de material esportiu • Llista d'equipament • Material tecnològic • Documentació necessària
6) Procediments	• Distribució per àrees i projectes (i subprojectes) • Descripció de cada projecte (i subprojectes) • Tasques de cada subprojecte • Manuals de procediments per a servei/funció
7) Operació	• Reunions • Informes interns • El centre principal d'operacions - CPO • La gestió de les incidències • Riscos generals de la instal·lació
8) Annexos	• Responsabilitat dels projectes i funcions • Ubicació de les funcions durant l'operació • Calendari d'activació de les instal·lacions • Estructura de les reunions • Formularis • Llista de riscos/responsabilitats • Adreces d'interès • Llista de telèfons • Base de dades organització i voluntaris

Font: adaptada de Summa Sports. Barcelona (2011)

En relació amb els **plans de dia**, un organitzador ha d'identificar totes les accions i tasques que s'han de fer, per a cada dia, i posar especial èmfasi en l'hora d'inici (i potser final) de l'execució. No té més transcendència però sí que és un instrument molt bo que garanteix la realització correcta de l'esdeveniment. Se sol utilitzar, com mostren els dos gràfics adjunts, un full d'Excel perquè facilita la flexibilitat i senzillesa a l'hora d'elaborar-los.

Podem considerar-los cronogrames minut a minut de l'operació que situen el personal en la ubicació i l'equipament adequats, realitzant la tasca o tasques planificades. Si més no, se sol diferenciar el component tècnic o esportiu de l'esdeveniment (la medul·la de l'organització) dels components d'operacions i serveis.

Gràfic 4. Exemple de taula de pla d'un esdeveniment esportiu.

		Competición		Instalación	
		Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
12: 30	12: 35				
	12: 40				
	12: 45				
	12: 50				
	12: 55				
13: 00	13: 05				
	13: 10				
	13: 15				
	13: 20				
	13: 25				
13: 30	13: 35				
	13: 40				
	13: 45				
	13: 50				
	13: 55				
14: 00	14: 05				
	14: 10				
	14: 15				
	14: 20				
	14: 25				
14: 30	14: 35				
	14: 40				
	14: 45				
	14: 50				

El director de la competición i el director de la seu han de completar totes les activitats que s'hauran d'identificar per dia.
Existeixen diversos dies tipus:

- Dia d'entrenaments.
- Dia de competició preliminars.
- Dia de competició finals.

Font: Campeonats del Món de Natació FINA. Barcelona (2013).

Gràfic 5. Pla d'un esdeveniment esportiu.

Los Planes de Día

Pla de Dia - 23 de Octubre		Neda el Món	
	Tècnica		Operació
06:00	Sortida en barca x verificar recorregut	06:00	
	Omplir de productes l'embarcació d'avituellament		Demandar packs esmorzar a l'Hotel
06:30	Repartir una bandera x cada una de les embarcacions	06:30	Recollir totes les bosses
	Recollir megàfon		Sortir cap al Port
07:00		07:00	Penjar llistats i dorsals (3)
			Instalar Roll-Ups
07:30		07:30	Convocatòria voluntaris al Port de Roses
			Obrir vestuaris del Port de Roses
08:00	Obertura Oficina Port de Roses	08:00	Obertura Oficina Port de Roses
	Carregar embarcació avituallament		Muntatge guarda-roba al vaixell - entrega adhesius
08:30	Repartir Walkies a Dani??? Lluís, Jorge i Marc	08:30	Muntatge sureres (GEN)
			Muntatge inflable Montjoi - Javi (Ciutat de Vacances)
09:00	Comunicar a salvament marítim el personal al aigua 932234733	09:00	
			Sortida vaixell participants
09:30	Sortida 2 últimes embarcacions semirígides	09:30	Sortida 2 últimes embarcacions semirígides (Jorge)
			Desmuntatge Roll-up's i senyalització Port
10:00	Sortida Travessia Ona 1	10:00	Samarretes a Montjoi x col·laboradors i recollida Bunyols
	Sortida Travessia Ona 2		Trasllat a Montjoi i muntatge de banderoles, roll-up i últims detalls
10:30	Sortida Travessia Ona 3	10:30	Arribada Holistic Experience Team
			Arribada ambulància
11:00		11:00	Escalfar el brou
			Fotos a tots els productes sponsors i col·laboradors
11:30		11:30	
12:00		12:00	
12:30		12:30	
13:00		13:00	
13:30		13:30	
14:00		14:00	Desmuntar roll-up's i portar-los al Dinar de Cloenda
			Desmuntatge Montjoi (banderoles, estovalles, senyalització)
14:30		14:30	Desmuntatge inflable Montjoi
			Desmuntatge sureres (GEN)
15:00	Dinar de Cloenda	15:00	Dinar de Cloenda
			Muntatge de Roll-up's

Font: Neda el Món. Roses (2012). Pla de dia.

3.7. Impactes dels esdeveniments

L'organització d'un esdeveniment esportiu aporta beneficis socioeconòmics rellevants, generalment en el camp de la promoció de l'esport i de la promoció de la imatge del territori (promoció i turisme). L'impacte que la realització d'un esdeveniment esportiu té sobre el territori ha d'estar d'acord amb les característiques i singularitats pròpies d'aquest.

De fet, en l'actualitat l'esport i les seves manifestacions esportives són una activitat a la qual recorren els responsables polítics d'un territori com una forma de promoció i com una potencial font generadora de beneficis.

Beneficis socioeconòmics, beneficis sociopolítics i potenciació de la imatge del territori (ciutats i països) que repercuteixen en el turisme. Sense ser un llista tancada, destaquem els següents:

- Expansió de la pràctica esportiva.
- Increment de les ajudes (subvencions) a la pràctica esportiva.

- Construcció i/o remodelació d'instal·lacions esportives.
- Més facilitats per a la pràctica social de l'esport.
- Creació de llocs de treball (durant i després de l'esdeveniment).
- Millora de les comunicacions en el camp de les infraestructures.
- Increment i millora de la capacitat hotelera.
- Increment de la inversió privada en l'esport.
- Augment de patrocini esportiu.
- Increment del turisme.
- Foment dels intercanvis culturals i esportius.
- Incentivament dels plans de promoció esportiva en països menys desenvolupats.

Beneficis directament vinculats als esdeveniments esportius i supeditats de manera proporcional als impactes dels mitjans de comunicació, als impactes de la televisió i als impactes directes del turisme. I, per descomptat, a l'èxit de l'esdeveniment.

Com al seu moment va dir Juan Antonio Samaranch,

“Els factors que determinen l'èxit d'una organització són una més que bona organització, unes instal·lacions i espais idonis i preparats per al desenvolupament de la competició i bons resultats esportius dels esportistes, amb un esment especial per als esportistes locals”.

Bibliografia

Añó Sanz, Vicente (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas. Los grandes eventos*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Atlas Sport Consulting; Fundació Catalana per a l'Esport (2012, novembre). *Promoció d'activitats esportives per a esports nous i altres esports alternatius i urbans*. Barcelona.

Ajuntament de Barcelona. *Hàbits esportius a Barcelona - 2013*.

Ajuntament de Barcelona. *Estudi dels hàbits esportius de la població en edat escolar de la ciutat de Barcelona. Curs escolar 2012-2013*.

Ajuntament de Barcelona (2013). *L'esport a Barcelona. Valoració 2013 dels impactes socials, laborals i econòmics*. Barcelona.

Cámara López, Luis (2005). *Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL / Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD).

Comité Olímpico Internacional IOC. *Espacios, circulaciones y flujos en una venue deportiva*. Lausana.

Consejo Superior de Deportes (1990). *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*. Madrid.

Consejo Superior de Deportes (1991). *Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Asociaciones Deportivas*. Madrid.

Consejo Superior de Deportes. *Memoria Anual*. Madrid.

Consorci Esportiu de l'Estany de Banyoles (2012). *Copa Europa Triathlon 2013. Plan Director*. Banyoles.

Fundació Catalana per a l'Esport (2011). *Cluster de la Indústria del deporte en Catalunya*. Barcelona.

García Ferrando, M.; Llopis Goig, Ramón. *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. CIS-CSD. Madrid. Octubre 2011.

Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy; Pfeiffer, J. William (1998). *Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Planeación Estratégica Aplicada*. Mèxic: McGraw-Hill.

INEFC Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya; Observatori Català de l'Esport. *L'Esport a Catalunya 2006-2013*. Un informe de tendències.

Lindon, Jan W. (1999). *Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations*.

Mintzberg, Henry (1994). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Murdick, Robert G.; Ross, Joel E. (1994). *Information systems for modern management*. Prentice Hall PTR.

Neda el Món (2012). *Roses. Travesía a nado*. Barcelona.

Oficina Candidatura Olímpica Madrid 2012 (2005). *Dossier de Candidatura JJ. OO. 2012*. Madrid.

Oficina Candidatura Olímpica Madrid 2016 (2009). *Dossier de Candidatura JJ. OO. 2016*. Madrid.

Paredes Santos, Alfredo; Pérez Coscio, Luís (1994). *Planificación Estratégica de Organizaciones no gubernamentales*. FICONG.

Paris Roche, Fernando - AFP Grupo Consultores del Deporte (1996). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. Ed. Paidotribo.

Real Federación Española de Patinaje. *Memoria Anual*. Madrid.

Sallenave, Jean Paul (2004). *Planificación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber*. Editorial CECSA.

Schiefelbein Fuenzalida, Ernesto (1978). *Development of educational planning models*. Lexington Books.

Stoner, J. i altres (1996). *Administración* (5a. ed.). Mèxic: Prentice Hall Interamericana.

Summa Sports (2004). *Eventos deportivos. Tipología*. Barcelona.

Summa Sports (2005). *Universo del deporte mundial*. Barcelona.

Summa Sports (2009). *Planificación de eventos deportivos*. Barcelona.

Summa Sports (2009). *Máster en Dirección y Gestión del Deporte BSM*. Barcelona.

Summa Sports (2010). *XV FINA Campeonatos Mundo 2013. Plan de Acondicionamiento*. Barcelona.

Summa Sports (2013). *XV FINA Campeonatos Mundo 2013. Plan de Día*. Barcelona.