

## **Informe sobre la reflexió estratègica del Consell Català de l'Esport**

Estudi encarregat per la Direcció General de l'Esport

*Gener de 2002*

RPEEO 222 b

CONSULTORIA D'EMPRESES I INSTITUCIONS

INFORMES DE GESTIÓ I ORGANITZACIÓ, ESTUDIS ECONÒMICO-FINANCERS I SOCIOLÒGICS, ANÀLISI D'INVERSIONS  
INVESTIGACIÓ DE MERCATS, PLANS DE MARKETING, IMATGE CORPORATIVA I COMUNICACIÓ

**INFORME SOBRE LA  
REFLEXIÓ ESTRATÈGICA DEL  
CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT**

**Josep Milà i Masoliver.  
30 de gener de 2002**

## SUMARI

### **1. PRESENTACIÓ : OBJECTIUS I METODOLOGIA.**

|                                                                   |      |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 OBJECTIUS.                                                    | p. 1 |
| 1.2 METODOLOGIA.                                                  | p. 1 |
| 1.3 LA MATRIU DAFO EN LES ANÀLISIS I REFLEXIONS<br>ESTRATÈGIQUES. | p. 3 |
| 1.4 RELACIÓ D'ENTREVISTES PERSONALS                               | p. 7 |

### **2. ENTREVISTES INTERNES : TEMES RELLEVANTS PER AL DAFO I EL PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

|                                                  |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| 2.1 ANÀLISI INTERNA : LES DEBILITATS DETECTADES. | p. 9  |
| 2.2 CONCLUSIONS                                  | p. 13 |
| 2.3 ANÀLISI INTERNA : ELS PUNTS FORTS DETECTATS. | p. 15 |
| 2.4 CONCLUSIONS                                  | p. 17 |
| 2.5 ANÀLISI INTERNA: LES AMENACES DETECTADES     | p. 18 |
| 2.6 CONCLUSIONS                                  | p. 20 |
| 2.7 DAFO INTERN : LES OPORTUNITATS               | p. 21 |
| 2.8 CONCLUSIONS                                  | p. 23 |

### **3. ENTREVISTES EXTERNES : TEMES RELLEVANTS PER AL DAFO I EL PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

---

- |                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| 3.1 ANÀLISI EXTERNA : LES DEBILITATS DETECTADES.     | p. 25 |
| 3.2 ANÀLISI EXTERNA : LES POTENCIALITATS DETECTADES. | p. 27 |
| 3.3 ANÀLISI EXTERNA : LES AMENACES DETECTADES.       | p. 28 |
| 3.4 ANÀLISI EXTERNA : LES OPORTUNITATS.              | p. 32 |

### **4. DAFO FINAL DEL CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT.**

---

- |                                                                                           |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 4.1 OBSERVACIÓ PRÈVIA.                                                                    | p. 47 |
| 4.2 LES DEBILITATS                                                                        | p. 47 |
| 4.3 LES POTENCIALITATS                                                                    | p. 51 |
| 4.4 LES AMENACES.                                                                         | p. 53 |
| 4.5 LES OPORTUNITATS                                                                      | p. 55 |
| 4.6 CONCLUSIONS : TEMES A TENIR EN COMPTE PER A UN PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA 2002 – 2003 | p. 63 |

### **5. PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA 2002-2003 DEL CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT.**

---

- |                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 5.1 ACCIONS ESTRATÈGIQUES D'ÀMBIT INTERN.                       | p. 66 |
| 5.2 ACTUACIONS ESTRATÈGIQUES AMB PROJECCIÓ EXTERNA : OBJECTIUS. | p. 67 |
| 5.3 PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA PER PROGRAMES.                   | p. 71 |
| 5.4 FASES DE DESENVOLUPAMENT DE LA REFLEXIÓ ESTRATÈGICA.        | p. 75 |

**5.5 REFLEXIÓ FINAL : PLA ESTRATÈGIC I LLEI DE L'ESPORT** p. 75

**ANNEX 1 :**

**VALORACIÓ DE L'ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

p. 80

**ANNEX 2 :**

**RELACIÓ DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE L'ESPORT.**

p. 88

**ANNEX 3 :**

**RELACIÓ D'ACTIVITATS DE LES SELECCIONS CATALANES I  
CALENDARI 2002**

p. 92

**Gener de 2002**

**1. PRESENTACIÓ : OBJECTIUS I  
METODOLOGIA.**

---

## **1. PRESENTACIÓ : OBJECTIUS I METODOLOGIA.**

### **1.1 OBJECTIUS.**

A partir de les necessitats i demandes exposades pel Consell Català de l'Esport, la nostra proposta d'elaboració d'un Informe de reflexió estratègica per al Consell Català de l'Esport, i del procés metodològic de reflexió i de repensar els seus àmbits de treball, programes, objectius corporatius, etc., té els objectius de :

- Definició i conducció d'aquest procés de reflexió estratègica en les seves vessants interna i externa.
- Definició conjuntament amb el Consell Català de l'Esport de les conclusions i propostes del treball d'investigació, del procés de reflexió i, en definitiva, les línies estratègiques concretes que se'n derivaran i que hauran d'emmarcar la seva actuació a curt i mig termini.
- Elaboració del Pla d'actuació a curt i mig termini que reculli les línies definides prèviament, així com precisar els aspectes organitzatius i de fluxos de funcionament intern que permetin el control de la seva gestió, especialment en els aspectes estratègics de l'entitat.

### **1.2 METODOLOGIA.**

D'acord amb els objectius exposats, la metodologia que considerem més adequada i que els proposem per a desenvolupar el treball que el C.C.E. pretén fer és la d'una investigació qualitativa mitjançant entrevistes personals i reunions de grup que tindrà en compte l'àmbit intern del C.C.E. i l'àmbit extern o entorn immediat.

La nostra experiència professional en la creació de nous organismes i serveis, en l'elaboració de plans estratègics i la realització d'estudis de mercat ens permet proposar aquesta metodologia per a garantir correctament l'acompliment dels objectius de l'estudi : reflexionar a fons i de forma conduïda i coordinada per generar informació de qualitat que permeti elaborar un pla d'actuació estratègica per al Consell.

A la vegada, tenim experiència en el món de l'administració pública catalana i en estudis per a entitats esportives i culturals de Catalunya, el que ens permet fer un procés de comparació estratègica entre l'anàlisi interna i l'externa, per a definir i proposar plans d'actuació estratègica.

**Les entrevistes personals** permeten un procés de reflexió sobre els temes objecte de l'estudi amb persones que ja hi han pensat de forma expressa, manifesta i voluntària, o bé amb experts externs que també poden tenir el seu procés valoratiu i opinatiu força madurat i fixat. L'entrevista personal en profunditat ens permet aquest esforç de "repensar", com hem dit en presentar aquest document, procés que serà obert, conduït, però sense guions preestablerts o rígids

**Les reunions de grup**, per altra banda, ens aporten un valor afegit imprescindible, complementari i decisiu per al desenvolupament dels informes i propostes finals de tot l'estudi. En efecte, ens permeten copsar unes valoracions i opinions a partir de la interacció i comparació de discursos diferents, precisions i opinions. Aquest procés és bàsic per a concretar prioritats, potencialitats, debilitats, a més involucrant les escales de valor i opinions de les persones i revisant les pròpies idees per trobar conclusions comuns, de projecte i, per tant, a tenir en compte per a una proposta de Pla estratègic.

Totes les persones per a les entrevistes es concretaran i contactaran en col.laboració amb el Consell.

El procés metodològic que proposem i que hem explicat de forma resumida al punt anterior està pensat, elaborat, i dissenyat per a dirigir-lo a obtenir informació útil i rellevant que ens permetrà desenvolupar els continguts i aconseguir els resultats següents :

- Definició i explicitació del Consell Català de l'Esport, el que significa que es definirà i precisarà la seva missió, la raó de ser i les línies estratègiques bàsiques (estratègies i fins i tot tàctiques per a desenvolupar-les).
- Per tant, l'informe presenta les investigacions i treballs de camp de forma progressiva i pas a pas, presentant els resultats de cada fase per separat. Això permet avançar en espiral fins als capítols de DAFO i conclusions finals que consoliden les conclusions prèvies de les entrevistes internes i externes. En efecte el resultat consolidat final creua les diferents conclusions obtingudes en les investigacions, l'anàlisi de les seves interrelacions, grau de coincidències, coordinació, prioritats, potencialitats i debilitats.
- L'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) que aplicarem es basarà en la concreció de (vegeu l'apartat 1.3) :

- Amenaces.
  - Oportunitats.
  - Punts forts o potencialitats.
  - Punts dèbils.
  - Línies estratègiques d'actuació amb els factors clau, causes i conseqüències.
  - Jerarquització del DAFO
- Per tant, com en tot el procés de treball, l'anàlisi DAFO i el Pla estratègic tindrà sempre en compte els temes interns del Consell Català de l'Esport i els temes externs de l'entorn que l'afecten.
  - D'altra banda l'anàlisi DAFO també aporta elements per a la reflexió i orientació de les línies estratègiques de futur del C.C.E.
  - Finalment, incloïm una proposta de reorganització de l'organigrama intern del Consell i les funcionalitats bàsiques per tal d'orientar-lo amb eficàcia i eficiència cap als objectius estratègics del Pla.

### **1.3 LA MATRIU DAFO EN LES ANÀLISIS I REFLEXIONS ESTRATÈGIQUES.**

#### **Característiques**

La matriu DAFO (debilitat, amenaça, fortalesa, oportunitat) resulta de la combinació dels aspectes positius i negatius (fortalesa i debilitats) d'una organització en el present, amb els riscos i possibilitats (amenaces i oportunitats) que l'entorn futur plantegi a l'empresa. És en definitiva una tècnica per al diagnòstic i també , per a la formulació d'estratègies, que són els objectius d'aquest Informe de reflexió estratègica.

La matriu DAFO habitualment es presenta sota la combinació dels temes estratègics formulats en l'avaluació i definits sota els conceptes d'oportunitat i amenaça amb els de fortalesa i debilitat. Així, la combinació d'aquests quatre aspectes de la gestió de l'empresa ens dona quatre estratègies bàsiques:

|             | Debilitat                    | Fortalesa            |                |
|-------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| Amenaça     | Estratègies de supervivència | Estratègia Defensiva | Extern i futur |
| Oportunitat | Estratègia adaptativa        | Estratègia ofensiva  | Extern i futur |
|             | Intern i present             | Intern i present     |                |

|           | Debilitat                   | Fortalesa                   |                  |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| Fortalesa | Estratègia Reactiva Parcial | Estratègia de Manteniment   | Intern i present |
| Debilitat | Estratègia Reactiva Global  | Estratègia Reactiva Parcial | Intern i present |
|           | Intern i present            | Intern i present            |                  |

### **Estratègies de supervivència**

Són les que l'organització ha d'afrontar per corregir un punt dèbil present i una amenaça que es farà en el temps.

### **Estratègies adaptatives**

Són els resultats de combinar una oportunitat de futur, amb una debilitat del present.

### **Estratègies defensives**

Són els resultats de la interacció d'una amenaça possible amb un punt fort del present.

### **Estratègia ofensiva**

Resulta de la combinació d'una fortalesa en el present i d'una oportunitat en el futur.

No obstant, sol succeir que a vegades amb aquesta combinació d'aspectes positius i negatius, presents i futurs, no donem resposta a totes les estratègies possibles que permeten la matriu DAFO. Per això, podem afegir a la matriu DAFO unes altres quatre possibilitats, creant la matriu DAFO afegida.

Aquesta nova matriu, resultant de la combinació de punts forts i dèbils, formula estratègies que podríem denominar de millora, ja que l'accent es posa en la correcció o millora immediata dels aspectes més rellevant de la gestió, quasi sempre en el curt termini. En conseqüència es plantegen les següents estratègies:

### **Estratègia reactiva parcial**

Resulta de la combinació d'un punt fort i d'un punt dèbil. Generalment, mai la situació de l'organització és satisfactòria o insatisfactòria plenament en totes les àrees de l'organització, per això la necessitat de formular aquesta estratègia quan descendim en l'anàlisi. Exemple, suposem que el clima social es bo, considerat globalment, però potser en alguna àrea de l'organització podem tenir un clima social determinat, pitjor que el nivell general; aquí es planteja una actuació estratègica de millora per solventar el problema existent en aquesta àrea de l'empresa. Pel contrari, si optem per classificar el clima social d'acceptable, estem tapant la situació de deteriorament d'aquest en una parcel·la de l'organització.

La pregunta a resoldre serà: fins a quin punt hem d'ampliar l'anàlisi? Lògicament en cada cas serà necessari delimitar-lo per no estendre's de forma exhaustiva, però els planificadors han de considerar aquesta possibilitat, sobre tot quan en al valoració global dels temes estratègics existeixen diferències notables entre els membres del grup, o bé en aquells casos en que existeix dispersió important de puntuacions.

Aquestes consideracions serà importants de recordar-les a l'hora de fer la diagnosi del Consell Català de l'Esport.

### **Estratègia reactiva global**

Aquestes estratègies són per subsanar aquells punts dèbils que es consideren crucials a l'organització, tenen una importància extraordinària i al mateix temps presenten un caràcter diferenciador en altres temes estratègics presents o futurs.

També són importants en la situació del CCE.

## **Estratègies de manteniment**

Les estratègies de manteniment apareixen per la necessitat de continuar enfortint els aspectes positius del present, perquè si no fem res amb el temps pot deteriorar-se o passar a ser un punt dèbil. Aquestes estratègies requereixen habitualment pocs esforços i recursos, però malgrat tot mantenir la posició present és rellevant i en alguns casos fonamental per la bona marxa d'un organisme.

Finalment, també podem trobar en alguna ocasió temes estratègics que no sabem classificar adequadament en les categories enunciades. Això succeeix quan les formulem en forma vague o general, o bé quan els membres del grup no coneixen molt bé l'impacte o l'evolució que pot presentar-se en el futur, per ser nous o de difícil concreció.

## **Implementació de l'estratègia.**

La implementació de l'estratègia es desenvolupa mitjançant la traducció de les estratègies de major a menor nivell en plans, programes i pressupostos, mitjançant els quals es concreten les decisions a prendre i les accions a seguir en els diferents nivells organitzatius, des de l'estratègic a l'operatiu. Però, si bé l'activitat planificadora està en la base de la implementació, no permet l'execució completa de l'estratègia, quant es necessari per això definir un conjunt de tasques, assignar-les a membres de l'empresa, crear si es necessari noves unitats organitzatives, coordinar i integrar les accions i decisions abans mencionades, etc..., la qual cosa implica una possible actuació sobre l'estructura organitzativa.

Els plans i l'estructura organitzativa ens proporcionen, doncs, els mitjans necessaris per portar a terme l'estratègia triada, i per aquest motiu tant en les conclusions finals del DAFO d'aquest informe com en el Pla d'actuació estratègica i l'Annex 1 destaquem sempre la importància de consolidar, concretar, definir i explicar l'organigrama del CCE perquè ha de ser l'eina i el vehicle bàsic per a la dinamització i desenvolupament d'estratègies d'actuació.

Tot i així, no podem oblidar en cap moment que són els membres de l'organització els que han de posar en marxa els plans i fer funcionar l'organització, per la qual cosa té un interès molt important la forma en que conduïm i dirigim aquests membres per aconseguir el nivell de participació i eficàcia necessaris per a l'execució de l'estratègia. L'estil de direcció o de liderat resulta ser, per tant, un element clau per a desenvolupar amb èxit aquest aspecte tan essencial.

## 1.4 RELACIÓ D'ENTREVISTES PERSONALS

### RELACIÓ DE REUNIONS I ENTREVISTES INTERNES

13/11/01 Reunió de presentació i organització pla de treball amb el Secretari general.

14/11/01 Reunió amb el Secretari i la Directora per exposar i acordar metodologia i objectius.

15/11/01 Presentació al Consell Català de l'Esport.

20/11/01 Reunió amb la Directora i Caps de servei i secció

21/11/01 Sunsi López  
Carles Trullols

22/11/01 Montse Genescà  
Mònica Amat  
Oriol Marcé

26/11/01 Reunió presentació Servei Sr. Galindo  
Entrevista a Àngel Galindo

27/11/01 Reunió presentació Servei Sr Fàbregas  
Entrevista a T. Fàbregas.  
Reunió presentació Servei Sr. Santi Siquier  
Entrevista a Santi Siquier.

03/12/01 Glòria Pallé

19/12/01 Reunió amb A. Galindo tema organigrames.

21/01/02 H. Graupera  
Responsable Residència Blume.Pres.Fed.Cat.Soc.

15 i 18-01-02 Reunions amb el Secretari general

| RELACIÓ D'ENTREVISTES EXTERNES |                                                   |          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------|----------|
| NOM                            | ENTITAT                                           | DATA     |
| Sr. Lluís Bestit               | Federació Catalana de Natació                     | 10-12-01 |
| Sr. David Moner                | Unió de Federacions de Catalunya (UFEC)           | 11-12-01 |
| Sr. Sebastià Bondia            | Unió de Consells Esportiu de Catalunya (UCEC)     | 13-12-01 |
| Sr. Josep Lluís Vilaseca       | Exsecretari general de l'Esport de la Generalitat | 17-12-01 |
| Sr. Pere Sust                  | Exsecretari general de l'Esport de la Generalitat | 17-12-01 |
| Sr. Jordi Alcover              | Expresident de la Federació Catalana d'Hoquei     | 19-12-01 |
| Sr. Fidel Sust                 | Exsecretari general de l'Esport de la Generalitat | 27-12-01 |
| Sr. Francesc de Puig           | Director del CAR                                  | 8-01-02  |
| Sr. Joan Carles Burriel        | Director de l'INEFC                               | 10-01-02 |
| Sr. Enric Massip               | Esportista                                        | 28-01-02 |
| Sra. Natàlia V. Dufres.        | Esportista                                        | 30-01-02 |
| Sr. Salvador Servià            | Esportista                                        | 30-01-02 |

**2. ENTREVISTES INTERNES : TEMES  
RELLEVANTS PER AL DAFO I EL  
PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

## **2. ENTREVISTES INTERNES : TEMES RELLEVANTS PER AL DAFO I EL PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

En aquest capítol presentem els aspectes, valoracions, crítiques i comentaris més destacats recollits en les entrevistes personals internes del Consell Català de l'Esport.

Les presentem ordenades construint un DAFO provisional en base a aquesta investigació qualitativa interna, i relacionant les qüestions de forma que es poden constatar millor els atributs i valoracions més repetits i coincidents, tant positius com negatius.

### **2.1 ANÀLISI INTERNA : LES DEBILITATS DETECTADES.**

- No hi ha cap de servei que faci de coordinador directe entre seccions i negociats.
- Això també provoca poca comunicació dels objectius i prioritats del Comitè executiu i la direcció del CCE, el que impedeix generar motivació, dinamització i seguretat en els objectius i tasques.
- Manca una definició clara i assumida de l'organigrama
- Jerarquització excessivament rígida, vertical, compartimentada.
- Circuits interns poc operatius
- Manca cap de servei d'activitats
- Relacions directes serveis-direcció que no passen pel subdirector.
- Prioritats simultànies i sovint contraposades o contradictòries.
- Manca una direcció amb més dedicació a la gerència interna.
- Manca una definició clara dels objectius i prioritats des del Secretari i la Direcció que marquin els criteris per a elaborar un Pressupost per Programes partint de les línies estratègiques i polítiques, no de les inèrcies que es van arrossegant.

- Lentitud en algunes decisions importants des de la Direcció o el Secretari.
- Estan aturats uns temes que havien creat moltes expectatives i interès : nou organigrama i millora de categories.
- Pocs recursos humans (3 persones) per a molta tramitació, gestió i control de documentació.
- Lentitud en les decisions de convocatòries, criteris.
- Tot això també limita la difusió i presència de la imatge del Consell.
- Tema pendent: cap de servei d'activitats.
- Estant aturats uns temes que havien creat moltes expectatives: nou organigrama i millora de categories.
- La territorial de Barcelona només disposa d'1 tècnic.
- El negociat compta amb 3 tècnics i 2 administratius.
- Poca dotació pressupostària en comparació amb les partides destinades a l'Espot federat i d'Alt Rendiment.
- Manca una línia clara i homogènia des de Secretaria, Direcció i equip directiu.
- Poca motivació en general i poc suport a les activitats i iniciatives que es proposen.
- L'estructura actual del Gabinet de Secretaria (4 tècnics més 2 administratius) només porta 1 any de funcionament.
- Té un pressupost reduït: 19,5 milions per a accions directe d'imatge .
- Manca una estratègia i programació de mitjans pel que fa a la difusió de la imatge.
- Manca informació ràpida i directe dels objectius, decisions i actuacions del comitè executiu i de la direcció.
- Pèrdua de pes de les delegacions territorials: Barcelona i Tarragona no tenen delegat.

- Programa Multimèdia d'iniciació: tenia ressò i acceptació, però s'ha deixat de fer.
- Pes excessiu de la UFEC que ha substituït les Delegacions territorials.
- Manca un Cap de Servei d'Activitats.
- Desmotivació del Servei de Docència (pèrdua de pes dels cursos).
- Manquen recursos (necessitaria 1 persona més)
- Manca coneixement i comunicació de les directrius i objectius de Direcció i Secretaria cap a la resta de la casa (negociat, seccions, serveis).
- Falta el paper o la funció de gerència interna (s'està suplint per les subdireccions).
- Problemàtica prima de productivitat discrecional.
- Desmotivació per les expectatives de millora de categoria i modificació estructura.
- Hi ha un remanent provinent de 6 vacants.
- Evolució canviant del Consell: època Vilaseca, època Fidel i Pere Sust,...
- Procés d'externalització a l'època Sust.
- Actualment: pocs recursos i molta sobrecàrrega. Saturació.
- No s'han pogut fer tots els desplegaments i aplicacions de la Llei.
- Prima productivitat.
- No s'ha estudiat la proposta estratègica per al desenvolupament del servei de Docència que es va presentar.
- Poca estructura.
- El Comitè executiu és massa formal i no fa tasques de reflexió i propostes estratègiques.

- Molts desplegaments legislatius estan per fer (lentitud dels serveis jurídics).
- Funcionament del CAR i INEF.
- Disminució de la dotació pressupostària.
- Disminució de les subvencions i obres.
- Pocs recursos humans (4 tècnics a Construcció i 2 a Planificació).
- El Pla Director no està aprovat definitivament.
- Desmotivació del personal.
- Envelliment de les instal·lacions i oficines sense modernitzar (edifici Esplugues).
- Hi ha dues àrees en el Servei d'equipaments però no estan formalitzades (el responsable de Programació i planificació és personal laboral).
- Pla especial dels terrenys i instal·lacions (Esplugues, Magòria, Sant Andreu, Blume,...).
- Manca d'iniciativa i decisió pròpia des de seccions i serveis.
- Costa diferenciar entre el que és important i cal parlar amb la direcció i el que no cal.
- Cal anar "apretant" massa els temes.
- Hi ha pendent una reorganització.
- No hi ha un Gabinet del Secretari que sigui un suport real.
- Manca un servei jurídic més actiu.
- Cal més decisió i comunicació per part del Secretari, un paper més actiu i proper, més col·laboració entre ell i la direcció.

## 2.2 CONCLUSIONS

Les persones entrevistades han mostrat un elevat grau de coincidència en les seves valoracions, opinions i suggerències sobre les debilitats i punts crítics del funcionament intern del Consell Català de l'Esport. En aquestes conclusions, per tant, sintetitzem els aspectes més coincidents i repetits en les entrevistes personals :

- **Grau de coneixement i assumpció dels objectius estratègics :**
  - Poca comunicació dels objectius i prioritats del Comitè executiu i la direcció del CCE, el que impedeix generar motivació, dinamització i seguretat en els objectius i tasques.
  - Prioritats simultànies i sovint contraposades o contradictòries.
  - Manca una definició clara dels objectius i prioritats des del Secretari i la Direcció que marquin els criteris per a elaborar un Pressupost per Programes partint de les línies estratègiques i polítiques, no de les inèrcies que es van arrossegant.
  - Manca una línia clara i homogènia des de Secretaria, Direcció i equip directiu.
  - Manca informació ràpida i directe dels objectius, decisions actuacions del comitè executiu i de la direcció.
  - Manca coneixement i comunicació de les directrius i objectius de Direcció i Secretaria cap a la resta de la casa (negociats, seccions, serveis).
- **Adequació de l'organigrama i els objectius.**
  - No hi ha cap de servei d'activitats que faci de coordinador directe entre seccions i negociats.
  - Manca una definició clara i assumida de l'organigrama
  - Jerarquització excessivament rígida, vertical, compartimentada.

- Estan aturats uns temes que havien creat moltes expectatives i interès : nou organigrama i millora de categories.
  - Desmotivació per les expectatives no acomplertes de millora de categoria i modificació estructura.
  - El Comitè executiu és massa formal i no fa tasques de reflexió i propostes estratègiques.
  - Hi ha dues àrees en el Servei d'equipaments però no estan formalitzades (el responsable de Programació i planificació és personal laboral).
  - No hi ha un Gabinet del Secretari que sigui un suport real.
  - Manca un servei jurídic més actiu.
- 
- **Funcionament dels fluxos i circuits de relacions i tasques.**
    - Jerarquització excessivament rígida, vertical, compartimentada.
    - Circuits interns poc operatius
    - Relacions directes serveis-direcció que no passen pel subdirector.
    - Lentitud en algunes decisions importants des de la Direcció o el Secretari.
    - Lentitud en les decisions de convocatòries, criteris.
    - Manca una direcció amb més dedicació a la gerència interna (s'està suplint per les subdireccions).
    - Desmotivació del personal.
    - Manca d'iniciativa i decisió pròpia des de seccions i serveis.
    - Costa diferenciar entre el que és important i cal parlar amb la direcció i el que no cal.

- **Dotació de recursos per a desenvolupament.**

- Pocs recursos humans (3 persones) per a molta tramitació, gestió i control de documentació.
- La territorial de Barcelona només disposa d'1 tècnic.
- El negociat compta amb 3 tècnics i 2 administratius.
- Poca dotació pressupostària en comparació amb les partides destinades a l'Espot federat i d'Alt Rendiment.
- L'estructura actual del Gabinet (4 tècnics més 2 administratius) només porta 1 any de funcionament.
- Té un pressupost reduït: 19,5 milions per a accions directes d'imatge .
- Pèrdua de pes de les delegacions territorials: Barcelona i Tarragona no tenen delegat.

### **2.3 ANÀLISI INTERNA : ELS PUNTS FORTS DETECTATS.**

- Molta experiència en les tasques administratives.
- Bon esperit de treball en el negociat
- Orientació cap a la feina.
- Relació directa amb les federacions.
- S'ha agilitzat molt els terminis de pagament de les subvencions.
- Relacions directes amb algunes entitats i alguns clubs.

- Equip humà bo, amb ganes, amb experiència i disposat a dinamitzar les activitats.
- Tenen, però, una sobrecàrrega de feina degut a les reduccions de plantilla de fa uns anys (de 222 persones a 180).
- Relació directa amb les Federacions (64).
- Actitud positiva de l'equip existent en la secció.
- Molta experiència i coneixement de l'esport de base i escolar.
- Reunió setmanal amb els tècnics de les territorials per a intercanviar informació, valoracions, realitat dels Consells Esportius...
- Relació amb àmbits importants de la societat civil i l'esport.
- Participació en iniciatives diverses transversals entre departaments i vinculades a l'esport
- Moltes relacions externes.
- Aprofitar les subvencions que es donen.
- Funció transversal del Màrqueting: caldria que fos present al comitè directiu per tal de potenciar la orientació cal a la difusió i presència del Consell.
- Serveis mèdics.
- Servei d'equipaments (PIEC).
- Biblioteca de l'Esport i Fons documental.
- Potenciar l'elaboració d'estudis (estaff de direcció, per exemple).
- Experiència en l'inici del marc legislatiu i competencial del Consell (Secretaria de l'Esport).
- Registre d'entitats informatitzat.

- Previsió de decrets nous.
- Escola Catalana : cal un projecte per a potenciar-la.
- ARC: arriba a 500 esportistes
- PTEC: arriba a 1000 esportistes
- Potenciar Biblioteca i Documentació. Ampliació horari: de 8 a 20 hores.
- Relacions amb molts Ajuntaments.
- Capacitat d'assessorament tècnic de confiança.
- Convenis de subvencions en obres.
- Presentació i difusió del Pla director un cop sigui aprovat definitivament.
- Servei d'activitats: potenciar el suport a federacions, i també els Jocs.
- Reserva de recursos per a activitats (100 milions)
- Tant la UFEC com la UCEC poden col.laborar en la difusió de la imatge i paper del Consell Català de l'Esport.

## **2.4 CONCLUSIONS**

- Molta experiència en les tasques administratives.
- Bon esperit de treball en el negociat
- Orientació cap a la feina i motivació pels temes esportius.
- Relació directe amb les 64 federacions
- S'ha agilitzat molt els terminis de pagament de les subvencions.
- Relacions directes amb algunes entitats i alguns clubs, i àmbits importants de la societat civil i l'esport.

- Molta experiència i coneixement de l'esport de base i escolar.
- Reunió setmanal amb els tècnics de les territorials per intercanviar informació, valoracions, realitat dels Consells Esportius...
- Participació en iniciatives diverses transversals entre departaments i vinculades a l'esport
- Servei d'equipaments (PIEC): experiència en la construcció i control de qualitat d'equipaments esportius.
- Biblioteca de l'Esport i Fons documental.

## **2.5 ANÀLISI INTERNA: LES AMENACES DETECTADES**

- Capacitat de recursos interns.
- Posicionament especialitzat en l'esport d'èlit
- No relació i contactes amb els Clubs, Ajuntaments
- Paper de les Diputacions.
- No s'ha sabut comunicar el paper de patrocinador i de finançament de les activitats i del funcionament de clubs i federacions .
- Poders fàctics molt potents: UFEC, UCEC , actuant d'intermediaris.
- Poca presència, difusió i reconeixement del públic final de la imatge del Consell Català de l'Esport.
- Poca relació directe amb les Federacions; haurien de ser més freqüents i àgils entre Secretari i Federacions.
- Relació amb les Federacions però no amb els Clubs i els esportistes.
- L'externalització ha comportat pèrdua d'imatge, presència, control.
- La UCEC s'ha anat reforçant i cada cop té més autonomia i poder.

- El Programa dels Jocs Esportius de Catalunya passa per la Unió de Consells.
- Calen estudis de camp directe per conèixer realitat de les activitats i funcionament dels Consells Esportius. Però pot ser un risc de dedicar molts esforços a tasques internes amb poca repercussió i difusió externa.
- Poca atenció al sector privat (clubs esportius...)
- Poca atenció a la formació de tècnics.
- Immobles vells que són seus d'entitats però donen mala imatge i serveis.
- Centre mèdic de Passatge Permanyer: instal·lacions envellides i amb poc manteniment.
- Pèrdua de pes específic dins de la Generalitat: reducció a la meitat del pressupost, plantilla de 220 a 184 persones).
- Protagonismes forts de la UCEC i la UFEC.
- Protagonismes UFEC i UCEC.
- Pèrdua presència i relació directe del Consell en el món esportiu.
- Massa focalitzats en l'Alt Rendiment.
- Competència i solapament d'accions d'altres organismes : Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Federació Catalana de Municipis
- L'any 94 es paren les subvencions i l'any 2001 es tornen a endegar.

## **2.6 CONCLUSIONS**

- L'any 2001 s'han rebut 900 peticions però només s'han pogut atendre 209.
- Manquen transferències de les Diputacions de Barcelona i Lleida.
- Pes i protagonisme de la UFEC, cosa que exigeix una política hàbil del Secretari.
- Posicionament especialitzat en l'esport d'èlit
- No relació i contactes amb els Clubs, Ajuntaments
- Competència i solapament d'accions d'altres organismes : Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Federació Catalana de Municipis
- No s'ha sabut comunicar el paper de patrocinador i de finançament de les activitats i del funcionament de clubs i federacions .
- Poders fàctics molt potents: UFEC, UCEC , actuant d'intermediaris.
- Poca presència, difusió i reconeixement del públic final de la imatge del Consell Català de l'Esport.
- Poca relació directe amb les Federacions i més freqüents i àgils entre Secretari i Federacions.
- Relació amb les Federacions però no amb els Clubs i els esportistes.
- Poca atenció al sector privat (clubs esportius...)
- Poca atenció a la formació de tècnics.
- La UCEC s'ha anat reforçant i cada cop té més autonomia i poder.
- El Programa dels Jocs Esportius de Catalunya passa per la Unió de Consells.

## **2.7 DAFO INTERN : LES OPORTUNITATS**

- Més relació amb l'esport de base.
- Més relació directe amb els Clubs.
- Obrir noves línies d'esports diversos
- Relació més directa amb els Consells Escolars
- Més relació amb Ajuntaments
- Seleccions catalanes
- Universitats (campionats)
  
- Relació amb les Federacions : el Consell és el seu patrocinador més important i que fa viables moltes activitats.
- Tornar a més relació directa amb les Federacions. El Consell era la seva casa i hi havia un tracte proper, directe i àgil.
  
- Relació amb tècnics de Federacions, Gerents,...
- Programa de l'esport a les presons.
- Línia d'ajuts directes a Clubs (en col.laboració i adhesió de les Federacions).
- Activitats de promoció de l'esport.
  
- Relacions amb els Consells Esportius. Cal reconduir el paper de la Unió. Que col.labori en la difusió de la imatge del Consell.
- Relacions amb les Entitats de Lleure i d'altres d'àmbits sòcioesportius.
  
- A finals del 2002 s'acaba el Conveni entre el Consell Català de l'Esport i la Unió de Consells.
- Programa Esport-Universitat.

- Programa Esport-Gent gran.
- Programa de detecció de talents.
- Relació amb TV3-K3: Tema esport-educació-valors.
- Elaboració d'estudis i estadístiques en base a l' experiència i coneixement (esport escolar, Consells)
- Inversions en equipaments.
- Programa d'ajuts per a l'alt rendiment.
- Aquets programes són un bon instrument per a la difusió i presència externes de la imatge del Consell Català de l'Esport i de la Generalitat.
- La formació de tècnics pot ser una bona línia estratègica amb èxit i valoració dels interessats (mitjançant l'Escola Catalana de l'Esport).
- Establir convenis per a cedir el patrimoni.
- Fer pla de manteniment d'immobles.
- Potenciar la web del Consell Català.
- Aprofitar les possibilitats de ser un Organisme Autònom.
- Decrets desplegament Escola Catalana de l'Esport (formació de tècnics).
- Potenciar activitats senyeres :
  - 1.Estades esportives (es van deixar de fer i eren molt valorades tant pels nens com pels pares).
  - 2.Jocs escolars amb participació de les delegacions.
  - 3.Activitat internacional: seleccions catalanes (triangulars, lliguetes, torneig de Montreux,...). (no despreciar les 500.000 firmes de recolzament).

- Recuperar relació i protagonisme directes.
- Programa multimèdia.
- Línia de subvencions per a recerca i investigacions.
- Potenciar CAR, INEF, PTEC.
- Recuperació arxius de Madrid.
- Oferir assessorament de confiança en temes de projectes i materials.
- Subvencions: ampliar línies i destinataris (acotant per a evitar massa descontents).
- Convenis.
- Potenciar i redissenyar la Web.
- Servei d'activitats: potenciar el suport a federacions, i també els Jocs.
- Reserva de recursos per a activitats (100 milions)
- Tant la UFEC com la UCEC poden col.laborar en la difusió de la imatge i paper del Consell Català de l'Esport.

## **2.8 CONCLUSIONS**

---

- Servei d'activitats: potenciar el suport a federacions, i també els Jocs.
- Tant la UFEC com la UCEC poden col.laborar en la difusió de la imatge i paper del Consell Català de l'Esport.
- Més relació amb l'esport de base.
- Més relació directe amb els Clubs.
- Obrir noves línies d'esports diversos
- Aprofitar les possibilitats de ser un Organisme Autònom.

- Decrets desplegament Escola Catalana de l'Esport (formació de tècnics).
- Relacions amb les Entitats de Lleure i d'altres d'àmbits sòcioesportius.
- A finals del 2002 s'acaba el Conveni entre el Consell Català de l'Esport i la Unió de Consells.
- Programa Esport-Universitat.
- Programa Esport-Gent gran.
- Programa de detecció de talents.
- Relació amb TV3-K3: Tema esport-educació-valors.

**3. ENTREVISTES EXTERNES : TEMES  
RELLEVANTS PER AL DAFO I EL  
PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

---

### **3. ENTREVISTES EXTERNES : TEMES RELLEVANTS PER AL DAFO I EL PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA.**

Les entrevistes externes han permès descobrir uns temes estratègics que són coincidents en la majoria d'entrevistes personals i que alhora són decisius per al present i futur del Consell Català de l'Esport. I, afegirem, ho són també per a la política esportiva de la Generalitat.

A continuació presentem els temes que han estat més destacats, en funció de la perspectiva personal de cada entrevista com és lògic, però que a la vegada són força coincidents. Igual qu en el capítol anterior de les entrevistes internes, presentem aquests resultats ordenats amb l'estructura d'un DAFO, el que serveix perquè en el capítol següent elaborem el DAFO final consolidant els resultats i conclusions de tot el treball de camp que hem desenvolupat.

Cal afegir que el fet de ser entrevistes a persones externes i amb diferents graus de relació i vinculació a l'organització interna del Consell Català de l'Esport, fa que els temes que valorem com estratègics els concentrem més en els apartats d'amenaques i oportunitats de l'entorn immediat del Consell que no en les debilitats i potencialitats internes de l'ens.

#### **3.1 ANÀLISI EXTERNA : LES DEBILITATS DETECTADES.**

- Les federacions i clubs demanen més seguiment, més supervisió directe, més nivell i agilitat en les seves relacions i gestions amb el Consell Català de l'Esport
- Cal guanyar-se respecte i fer respectar (revisions mèdiques, dictàmens,...).
- Actualment el C.C.E. No és vist o percebut com a suport real, amb credibilitat i assistència continuada
- Cal més presència del C.C.E. i de la seva imatge.
- Per tot això és important més coordinació i més presència dels directius del C.C.E.

- Gestions i tramitacions de subvencions : els problemes detectats es basen en :
  - Molt esforç de justificacions
  - Justificar per endavant sense haver pogut fer les activitats.
- Les comissions de seguiment i de control han de tenir més pes, més incidència i credibilitat. Han de recuperar el respecte i poder de referents perdut.
- El Consell no està complint les expectatives generades amb la seva creació.
- No té una autonomia i potencial suficients. El fet d'estar dins de Cultura el condiona i limita.
- És important que la Generalitat afavoreixi més l'esport, que li doni més importància. Quan es depenia de Presidència això permetia tenir un paper més destacat i més força dins del govern.
- També cal reforçar l'organigrama. Hi falten responsables. Els tècnics són molt vàlids però falten responsables per relacionar-se amb els clubs, les federacions, etc.
- El Consell necessitaria un bon Gabinet assessor i de comunicació.
- Aquesta debilitat és greu pels seus efectes negatius en la imatge de la Secretaria General de l'Esport i en la política esportiva del govern de la Generalitat :

La presència de la imatge (logo) en els actes i activitats és molt dèbil. Hi ha pocs materials i suports per a col·locar en els esdeveniments (pancartes, cartells,...). Per tant, cal reforçar i potenciar tota aquesta estratègia de presència, insercions, suports originals (punts, tòtems inflables per a curses,...). Cal més impacte publicitari en mitjans exteriors.
- Un altre exemple en la mateixa línia: 1 pancarta per Consell Escolar no és suficient.
- La disminució dels pressupostos d'esports també ha afectat tot aquest procés.

- El funcionament intern del CCEsport: el servei de Docència i investigació és poc àgil.
- L'equip directiu format pel Secretari, la Directora, el Director del CAR i el de l'INEFC no es reuneix regularment i hi ha poca confiança i unitat de criteris, objectius,...
- Falta una gerència interna del Consell. La Directora fa un paper més polític que de gerent.
- Per això cal també aclarir i concretar les missions de :
  - - Consell Català de l'Esport com a instrument motor de la promoció de l'esport per tot el territori.
  - CAR : especialitzat en l'alta competició i obtenció de resultats i esportistes d'èlit que ajudin també a la promoció de l'esport.
  - INEFC : centre de formació i recerca.
- Entre CAR i INEFC hi ha a vegades discrepàncies o tensions per activitats que es poden solapar. L'INEFC ha de fer funcions de formació teòrica, i el CAR és la pràctica per a l'esport d'alta competició, més especialitzat.

### **3.2 ANÀLISI EXTERNA : LES POTENCIALITATS DETECTADES.**

- Pel que fa a l'organització interna del Consell entenem que hi ha una potencialitat latent que convé reconduir, incentivar i aprofitar. Es tracta de l'experiència acumulada al llarg de més de vint anys per part del personal i de aplicar una remodelació de l'organigrama que permeti motivar, desvetllar i endreçar les tasques marcant les objectius i línies estratègiques. Per a tot això cal :
  - Seria molt útil un servei de protocol de confiança absoluta del Secretari general (com hi havia en l'etapa de R. Peris i Pilar).
  - També cal potenciar la figura d'un cap i un servei jurídic (com abans podia ser M. Curull).
  - La figura d'un subdirector directe per a l'àrea d'activitats i esports federats és també molt important (cas de la figura de'n R. Llorens).

-Aquesta estructura interna, amb un bon equip intern de responsables de les gran àrees o serveis, va funcionar molt bé. El Gabinet de protocol amb 1 o 2 persones és suficient. Massa persones és contraproduent perquè es generen rivalitats internes. El Secretari general ha de poder triar amb llibertat el seu equip més directe.

- Cal potenciar l'organització interna i l'estructura per afavorir les activitats esportives i de lleure en general.

- Les federacions tenen molta relació amb el CCE perquè cal aportar justificants i documentació: això és un potencial que cal saber aprofitar i gestionar per aprofitar-lo a nivell de relacions, sinèrgies, col.laboracions institucionals , etc., més enllà, per tant, dels aspectes purament burocràtics i de tramitacions.

- El suport per part dels tècnics i responsables del Consell als Jocs escolars i a la UCEC està molt ben valorat.

-La Llei de creació del Consell li atorga la personalitat d'organisme autònom, amb pressupost independent, per a no dependre tant de cultura.

- Això hauria de permetre tenir agilitat i eficàcia en la presa de decisions, aspecte molt important en el món de l'esport (activitats de les federacions, clubs, campionats,...).

- Tanmateix, ara l'agilitat l'ha anat tenint la UFEC, el que comporta pèrdua de presència i imatge del Consell.

### **3.3 ANÀLISI EXTERNA : LES AMENACES DETECTADES.**

- El Consell no està complint les expectatives generades amb la seva creació.

- La imatge del Consell no és prou reconeguda. El logo actual, a més, no funciona i no permet reforçar la vinculació amb Generalitat i govern.

- Més presència i lideratge de grans esdeveniments (Consorci Campionats del Món,...) per part del C.C.E.

- No té una autonomia i potencial suficients. El fet d'estar dins de Cultura el condiciona i limita.
- El seu nom no és reconegut. Hom parla més encara de "Secretaria de l'Esport".
- A més a més, hem de tenir en compte que tenim una dualitat: Secretari general de l'Esport - President del Consell Català de l'Esport. Això dispersa i dilueix el protagonisme, la presència i la capacitat de lideratge. Cal utilitzar una o l'altra. Cal avaluar bé si el càrrec de President del Consell és més destacat i té més força que la de Secretari general de l'Esport que és el més tradicional.
- La marca d'"EsportCat" necessitarà uns anys per a implantar-se i consolidar-se.
- En aquest sentit, és millor potenciar el logo general de "Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport".
- És important que la Generalitat afavoreixi més l'esport, que li doni més importància. Quan es depenia de Presidència això permetia tenir un paper més destacat i més força dins del govern.
- El CAR, per exemple no és prou respectat i no té confiança i credibilitat per a molts tècnics.
- Relacions amb la UFEC : Actualment la relació és poc fluïda i lenta. El tema del Conveni per a les beques ha costat molt (el 2001 el Consell hi aporta 95 Mptes i la UFEC 35).
- La UFEC té també el que anomenen "Banca UFEC" que els permet avançar els diners de les subvencions a les Federacions mitjançant endosament. Això també és una forma de col.laboració amb el Consell.
- Fets que han afectat el paper i la importància actuals de la Secretaria general de l'Esport de la Generalitat:
  - El pas de Presidència a Cultura, on hi ha un altra Secretari general i menys relació directa amb el Consell executiu.
  - Eliminació dels òrgans comarcals on no hi ha presència política i institucional directa.

-Tot això ha fet perdre pes i importància a la política i representativitat de l'esport de la Generalitat.

- També ha afectat:

- Paper de la UFEC i la UCEC com a intermediaris i distribuïdors de les subvencions: el Consell Català de l'Esport perd lideratge i capacitat de relació directa. Això fa que el Secretari general quedi a segona fila.

- El Consell prima i afavoreix més l'esport federat que el de lleure i escolar.

- En el tema de les seleccions catalanes no ajuda el fet que hi hagi 4 líders i descoordinació.

- Pel que fa a la situació actual de la Secretaria de l'Esport :

- Aspectes negatius que perjudiquen la seva acció:

- Pressupost més reduït que fa uns anys,

- Poca agilitat per avançar les subvencions i la disposició econòmica.

- Desmotivació dels responsables.

- La descoordinació interna i sobretot entre Secretaria general i direcció està arribant al món associatiu, clubs i federacions de l'esport de Catalunya, cosa que afecta greument la credibilitat, imatge, presència i, en definitiva, el respecte de la política esportiva de la Generalitat.

-La competència deslleial entre sector públic i privat: els públics reben molts ajuts per a inversions i poden fer preus més baixos. Per exemple, un club privat per fer obres d'equipaments ha de demanar permisos i fer tràmits a l'administració que són lents i perjudiquen la seva gestió.

- Des del món federatiu es veu el Consell i la Secretaria com a organismes enquistats, amb massa estil de funcionariat i això no agrada al món de l'esport.

- Hi ha massa burocràcia, excés de documentacions, rigor, complicacions.

- També ha complicat el fet de fer molts canvis legislatius, decrets de federacions,...

- El pas a Cultura li ha fet perdre pes i projecció.
- Com a organisme autònom hauria de ser més àgil.
- El pes específic de l'esport català dins de l'esport espanyol ha disminuït molt. Tant en l'apartat competitiu com en el directiu. Abans tenia un lideratge i era capdavanter davant la resta d'autonomies de l'Estat.
- Les federacions catalanes també han perdut pes dins de l'àmbit espanyol.
- Un altre tema important en el que no s'ha avançat és el de la Llei de l'esport espanyola que s'havia parlat de millorar-la per potenciar més el paper de les federacions autonòmiques.
- La creació d'un organisme autònom com és el Consell Català de l'Esport ja s'havia estudiat en l'època del Sr. Vilaseca i el Sr. F. Sust. Van arribar a les conclusions següents :
  - podia servir per guanyar autonomia i agilitat en les gestions i tramitacions, però era dubtós que realment s'aconseguís si no hi ha disponibilitat dels fons.
  - d'altra banda, es veia que seria una pèrdua de lideratge i pes específic del Secretari general, quedava diluït el seu paper i perjudicaria la presència institucional i política de la Generalitat.
  - en definitiva, la conclusió va ser que no compensaria i seria més perjudicial que beneficiós i no es va tirar endavant.
- Hi ha perill de duplicitats i dispersió entre Secretari general i Consell català de l'Esport.
- Cal agilitzar les tramitacions administratives i pagaments de subvencions. La UFEC no ha de donar les subvencions per no perdre pes la Secretari general ( o el Consell).
- CAR : La seves característiques jurídiques, de fonts de finançament i accionariat suposa una hipoteca i un fre a poder fer una política de promoció de la imatge de la Generalitat i de la Secretaria únicament i exclussiva, sense haver de compartir presència d'imatge i difusió.

- Les delegacions territorials d'Esports eren molt importants i feien un rol estratègic:
  - Donaven acollida i servei a les seus de les federacions. Això les convertia en un referent i un suport imprescindible.
  - Tenien el delegat, el responsable de l'esport escolar, el del federat,...
  - Tot es va concentrar a Cultura, el que va ser molt mal vist i es va perdre el pes i la credibilitat que la Secretaria de l'Esport de la Generalitat tenia.
  - Això no és un tema de costos sino de mentalitat: les persones de clubs i federacions no necessiten funcionaris sino olítics que facin uns horaris adequats
  - Seria molt positiu recuperar un model similar (o més simplificat) de presència territorial, i de direcció des de la Secretaria general amb un Director per a tasques internes.
  - Es va fer un procés de centralització que va generar un desmantellament de serveis, funcions, presència, i un distanciament progressiu del món esportiu.
- Les delegacions territorials eren un tema bàsic per a la implantació i la presència de la Generalitat i del Secretari general. Han perdut molt pes i això afecta la Secretaria.
- No hi ha ni informació ni col.laboració entre la UCEC i les federacions esportives (almenys amb les federacions grans seria molt important un canvi de relacions).

### 3.4 ANÀLISI EXTERNA : LES OPORTUNITATS.

- El Consell és el referent del qual s'ha de dependre, informar i rebre suport en l'àmbit de l'esport a Catalunya.
- El paper i les funcions del CCE haurien de ser més destacades, i tenir més força:

- ha de ser el referent en assessorament i dictàmens tècnics i professionals, la "posició oficial" respectada
- Cal uns objectius més clars i ambiciosos:
  - participació destacada en els Campionats del Món de Natació, per exemple.
  - potenciar les seleccions catalanes.
- Ha de ser el referent únic, respectat i reconegut en camps com :
  - seleccions catalanes,
  - medicina esportiva, (revisions mèdiques)
  - residència
- Programa de control esportiu per intranet del CCE
- Reforçar col.laboració amb l'esport escolar.
- La UFEC és una entitat assessora del Consell Català de l'Esport segons preveu la Llei.
- Cal promocionar més l'esport.
- La UFEC té la voluntat de continuar essent un òrgan col.laborador i de suport al Secretari general de l'Esport.
- Això demana crear una Comissió assessora o consultiva que es vagi reunint amb freqüència, regularitat i fluïdesa amb el Secretari general.
- La UCEC aporta la visió de l'esport escolar i no competitiu, el foment de tota la varietat dels esports, els valors i la ètica, la pedagogia,... Això és un suport per a al Consell Català de l'Esport, repartit a nivell comarcal (hi ha 45 Consells).

- Reben el 100% dels ajuts del Consell per a organitzar els Jocs (uns 315 Mptes anuals, 259 per als Consells).
- També reben ajuts de les Diputacions :
  - La de Tarragona dón 40 Mptes al Consell.
  - La de Barcelona ajuda directament als Ajuntaments.
  - La de Lleida als Consells esportius.
- S' arriben a uns 175.000 esportistes a través dels Jocs.
- Les associacions territorials dels Consells són un òrgan intermig entre el Consell Català de l'Esport i els Consells que facilita les relacions i gestions.
- Els objectius del Consell han de ser de forma equitativa:
  - els estudis relacionats amb els esports (INEFC,...)
  - la pràctica de l'esport, a través de clubs, entitats,...
  - l'esport de competició
- Ha de fomentar la col.laboració interdepartamental entre departaments de la Generalitat, i les relacions amb els municipis.
- Fomentar conceptes com l'ètica, valors, no violència, relacionats amb la pràctica de l'esport.
- També cal potenciar la relació amb l'ensenyament (esport a l'escola): veure el cas del Baix Camp.
- Cal més presència de la UCEC en el Consell Consultiu, i més relació continuada ( a través d'una Comissió que es reunís mensualment amb el Secretari, per exemple) El Consell Consultiu només es reuneix 1 cop al trimestre.

- Aquesta Comissió assessora o consultiva permanent podria reunir-se amb el Secretari una vegada al mes i estar composta per unes 10 persones : 1 de la UFEC, 1 de federacions, 1 de la UCEC, els directors de l'INEFC, de la Blume, tècnics i algun expert en funció del tema a tractar.
- La presència de la imatge (logo) en els actes i activitats és molt dèbil. Hi ha pocs materials i suports per a col·locar en els esdeveniments (pancartes, cartells,...). Per tant, cal reforçar i potenciar tota aquesta estratègia de presència, insercions, suports originals (punts, tòtems inflables per a curses,...). Cal més impacte publicitari en mitjans exteriors.
- 1 pancarta per Consell no és suficient.
- Una nova línia de serveis a impulsar pel Consell Català de l'Esport dirigits a clubs i entitats podria ser el suport tècnic en assessorament de formes d'organització, gestió i direcció d'esdeveniments esportius i estratègies de promoció.
- La col·laboració amb l'esport federat també s'ha de potenciar. Els esportistes federats poden participar als Jocs (fins als 18 anys, juvenils de 3er de batxillerat). Aquest fet motiva la resta de participants i esperona les activitats.  
Nòmés es controla, d'acord amb la federació corresponent, que en esports individuals es limiti les places de podi per a federats.
- Els organismes com la UFEC han de tenir un paper i rol consultius, tal com preveu el decret, però la decisió i el lideratge ha d'estar en mans de la Secretaria general.
- Un projecte important podria ser la Universitat Catalana de l'Esport : projecte que permetria englobar l'INEFC, CAR i l'Escola Catalana de l'Esport.
- Les Federacions el que més els interessa és l'ajut econòmic i la presència en els actes.
- Cal reforçar i revitalitzar els clubs esportius: alguns s'estan quedant enrera comparat amb els privats (DIR,UBAE). Han de modernitzar-se, ampliar el ventall d'ofertes (gimnàstica,...) tant esportives com socials.

- Una bona campanya en aquesta línia de promoció seria positiva. La clientela objectiu són els clubs i cal promocionar aquesta oferta en els ciutadans.
- Fer accions per impulsar la professionalització dels clubs, donar suport i assessorament perquè tinguin gerents i professionals (els clubs de natació, tennis, golf, hoquei, a més del futbol i el bàsquet, ja són els que tenen aquest nivell).
- Línia d'ajuts per als clubs perquè puguin ampliar les seves ofertes esportives als ciutadans amb activitats complementàries, aprofitant les modes i gustos (gimnàstica,...).
- Campanya de promoció de l'esport i els clubs (buscant, si cal, la col.laboració de Conselleries com Sanitat: al cap i a la fi l'esport té una funció preventiva i això ajuda a mantenir la salut i les capacitats personals, laborals, etc.
- Cal recuperar la imatge i presència en tot el territori com a representants de la Generalitat en actes, etc. No només amb tècnics sino amb càrrecs polítics i institucionals.
- També cal reforçar la imatge de Generalitat-Secretaria general de l'esport (més que no pas el Consell Català de l' Esport).
- El Consell Català de l'Esport és semblant a l'"Asamblea del Deporte" i són òrgans poc operatius. Cal recuperar el protagonisme de la Secretaria general.
- Pel que fa al paper del CCE destaca inicialment 2 temes :
  - La Llei de creació del Consell li atorga la personalitat d'organisme autònom, amb pressupost independent, per a no dependre tant de cultura.
  - Això hauria de permetre tenir agilitat i eficàcia en la presa de decisions, aspecte molt important en el món de l'esport (activitats de les federacions, clubs, campionats,...).
- Tanmateix, ara l'agilitat l'ha anat tenint la UFEC, el que comporta pèrdua de presència i imatge del Consell.

- Cal tenir els sectors següents a l'hora de desenvolupar les activitats :
  - L'esport de competició.
  - L'activitat física i esportiva :
    - clubs,
    - federacions,
    - altres entitats de nova aparició al sector :
      - entitats culturals, ateneus,
      - escoles, associacions de pares, antics alumnes,...
      - empreses de serveis esportius,
  - Ajuntaments.
- Des d'un punt de vista més tècnic, cal que destaquem tres segments més :
  - la medicina esportiva .
  - controls, alta competició.
  - prevenció, salut.
  - entrenadors esportius : necessiten suports per potenciar la professionalitat i la preparació.
  - jutges i àrbitres.
- Tots aquests sectors haurien de tenir més pes i representació.
- D'altres temes a tenir en compte dins del sector esportiu :
  - La competència deslleial entre sector públic i privat: els públics reben molts ajuts per a inversions i poden fer preus més baixos. Per exemple, un club privat per fer obres d'equipaments ha de demanar permisos i fer tràmits a l'administració que són lents i perjudiquen la seva gestió.
  - Els clubs haurien de ser els que cobrissin els costos de les seves federacions.
  - El govern hauria de centrar-se en els temes globals i d'interès estratègic (alta competició...).

- La llei de mecenatge és una altra aspecte important perquè permetria afavorir l'alta competició i disminuir la part de subvencions públiques. Per això, cal potenciar les mesures d'avantatges fiscals en temes esportius.

- En general cal aconseguir la igualtat legislativa en les regulacions del mercat esportiu.

- Molta dedicació a l'alta competició, però hi ha 600.000 esportistes federats enfront la resta de "població esportista" (potser uns 3 milions) als quals s'ofereix poc.

- També la seva difusió i presència d'imatge s'hauria de potenciar (pàgines a la premsa esportiva,...).

- Quant a l'esport d'alta competició :

- Ajuts a les federacions (campionats...)
- CAR
- Beques
- Ajuts més petits a clubs, federacions,...

- Potenciar ajuts a clubs i entitats d'esports de lleure per a la formació de tècnics (important per l'oferta a gent gran, joves, competicions,...).

- Tema important per a campanyes i accions : prevenció de salut mitjançant l'activitat esportiva, incidència en la motivació i seguretat laborals, etc.

- Campanya institucional buscant sinèrgies amb d'altres departaments com ara Sanitat. Té relació també amb la disminució de l'absentisme i riscos laborals.

- Pel que fa a la UCEC: a moltes comarques el Consell esportiu és l'interlocutor i el referent. Però caldria que hi hagués més col.laboracions entre Consells i Federacions.

Hi ha molt pes de representants polítics de l'administració i això no agrada les Federacions.

- Seleccions catalanes : hi ha tres etapes possibles:

1. Veure voluntats polítiques dels presidents de federacions.  
Problemes: posició dels clubs grans i de les federacions espanyoles.

2. Elaborar una estratègia federació per federació i que l'administració prevegui la possible disminució de subvencions estatals.

3. Preveure pressupost per a accions jurídiques internacionals.

- El Consell hauria de ser l'equivalent al "Consejo Superior de Deportes", i centrar-se en:

- l'alta competició,
- infraestructures,
- promoció esportiva.

- A molts països del món existeix el Consell Nacional de l'Esport, i per això sembla millor fer servir com organisme el del Consell i el càrrec de President.

En aquest sentit, cal potenciar el Consell i la seva autonomia.

- La UFEC ha de tenir un paper complementari. És un organisme creat per decret per a fer funcions de suport, coordinació i complementàries de la Secretaria general, però no de competència o de prendre protagonisme, ni capitalitzar les relacions directes amb les federacions. La UFEC ha de ser el portantveu de l'esport federat.

- La UFEC és útil sobretot per a donar suport a les federacions més petites i amb menys recursos.

- Pel que fa a l'organigrama del Consell, cal buscar mesures que permetin potenciar l'agilitat de la gestió i de les tramitacions.

- Les seleccions catalanes i el Comitè olímpic són temes sense sortida, no permeten avançar massa.

- Cal reformar l'organització i funcionament dels Consells escolars. Tenir en compte els referents internacionals com ara el model anglès d'esport escolar federat.
- Altres temes importants a tenir en compte per tirar endavant i guanyar protagonisme del Consell :
  - Una campanya genèrica de promoció de l'esport.
  - Millorar el tema de les titulacions que ara és confós.
  - Assessorament i suport als clubs en medicina esportiva: fer veure la necessitat i importància de l'atenció mèdica esportiva professional i rigorosa en els clubs i entitats esportives.
- La creació del Consell Català de l' Esport s'ha fet per buscar més agilitat en la gestió, tramitació i pagaments de subvencions.
- Els àmbits prioritaris de la Secretaria general han de ser :
  - La formació de tècnics, les titulacions esportives,...Ara és un tema que sembla encallat.
  - Estructura administrativa, regulacions,...per fer el lligam entre aquestes titulacions i les carreres i llicenciatures universitàries.
  - L'esport escolar : no es nota gaire moviment, ni ressò, ni interès en general
  - Els ajuts i beques per a esportistes sí que funcionen bé i s'ha avançat.
- Fa uns anys el Secretari general tenia molta influència i pes al Consejo Superior, i exercia un lideratge entre les autonomies. L'actual situació política ha influït.

- El tema de les titulacions és molt important i donaria molt pes a la Secretaria i lideratge en l'àmbit espanyol.
- L'esport de lleure i d'iniciació s'ha de potenciar. Els jocs escolars tenen poc ressò i s'haurien de potenciar perquè poden ser un bon instrument de projecció del que fa el Consell.
- El pas a Cultura no ha ajudat a potenciar el paper de l'Esport. Actualment, però, el Conseller és molt favorable i ajuda molt.
- Les relacions i comunicació entre el CAR i el Consell Català de l'Esport han anat millorant progressivament d'un mesos ençà, però encara s'haurien de potenciar més perquè el CAR té molta cosa a dir i a aportar en temes com la tecnificació, formació, investigació, docència, promoció, ... I en general sobre l'esport.
- Pel que a les relacions amb el Consell, en el tema del serveis mèdics hi ha poc suport. Hi ha poca dedicació dels metges del servei donat que tenen d'altres ocupacions
- Caldria definir i concretar uns objectius en el camp de la investigació i de la medicina esportiva per part del Consell, i fer-ne el seguiment i control de compliment.
- És important potenciar, en aquesta línia, els Programes de Recerca, Medicina, ... Seria bo nomenar un responsable que fos el motor d'aquest programa (Glòria Balaguer...).
- Hi ha bona relació i col·laboració amb els programes de les Federacions, detecció de talents.
- Línies possibles a potenciar des del Consell Català de l'Esport :
  - Esport femení
  - Promoció de l'esport per a tothom (gent gran, infantil,...)
  - Ajuts directes a clubs (subvencions per a adquisició de material,...) i buscar noves línies de subvencions concretes.

- Ajuts per a organització de campionats i esdeveniments, afavorir la internacionalització,...
- Potenciar els Jocs escolars amb el lideratge del Consell recuperant els Campionats de Catalunya per edats, etc.  
Dins d'aquesta línia el CAR podria col.laborar donant suport tècnic: assessorament, controls, medicions,...
- D'altres temes importants a tenir en compte com a estratègia d'actuació del Consell:
  - Segments desatesos i molt importants : tercera edat i infants
  - Esports nous i de força ressò social (triatló,...)
  - Activitats de ressò social (mitja maratón, muntanya,...).
  - Llibre Blanc sobre l'Esport, l'Ètica i el Valors. Comportament ètic...
  - Publicacions i Jornades.
- El Program ARC és positiu i útil.
- La creació de l'Institut Català de Recerca Esportiva seria també una qüestió interessant.
- Els Programes de medicina esportiva, revisions mèdiques,...organitzats per les federacions són interessants per col.laborar-hi el Consell i el CAR.
- Pàgina web de l'esport amb moltes informacions, calendaris, adreces,....
- INEFC: el debat estratègic i prioritari no ha de ser el de integració si o no de l'INEFC a la Universitat, sino el de com enfortir l'INEFC, les seves activitats i ofertes, de cara al futur i a la seva viabilitat i projecció.
- En aquest sentit, és important definir, concretar i prendre decisions polítiques sobre temes com ara el projecte de la Universitat de l'Esport.

- Això exigeix un projecte i una forma de coordinació i coherència d'objectius per ser més eficaços en les polítiques i accions que es fan

- Pel que fa a l'INEFC, el tema estratègic és decidir si es vol impulsar des de la Generalitat un gran centre de formació i recerca d'alt nivell d'especialització perquè sigui un referent nacional i internacional.

En aquest sentit seria bo tornar a ser una seu de la xarxa europea de centres similars.

- Decidir què es vol fer és crucial perquè hi ha d'altres centres que poden ser competidors (U.R.Llull, U.de Vic).

- El projecte d'Universitat de l'Esport podria anar evolucionant cap un concepte estratègic ampli que incorpori noves especialitzacions de camps com són el lleure, el turisme, la salut, cultura de l'esport,...

- Per ser Universitat cal tenir 8 carreres.

- A Europa hi ha una Universitat de l'esport a Colònia que té molt prestigi i una altra que s'està fent a Roma.

- La Universitat Catalana de l'Esport podria tenir una oferta i potencial important si tenim en compte:

- Seu de Montjuic,
- Seu de Lleida,
- Instal·lacions d'Esplugues, incorporant l'Escola Catalana.
- Universitat oberta virtual,
- Institut de Recerca i Investigació.

- Per potenciar l'INEFC cal atorgar valor i un plus diferencial a les titulacions (tot i que l'institució té un important valor de marca reconegut i valorat des de fa 25 anys) : és important donar la Llicenciatura i a més a més una titulació pròpia (graduat...).

- Per al curs 2002-2003 s'inicia la de Turisme i Esport.

- També s'ha preparat INEFC-MEDIA amb un Conveni de col.laboració amb la Universitat Oberta de Catalunya.
- Per tant, hi ha tres temes estrella força importants per la seva singularitat i transcendència :
  - L'oferta de noves titulacions,
  - L'endegament de l'INEFC MEDIA
  - L'Institut de Recerca : cal coordinar-ho amb el Consell Català de l'Esport i definir uns objectius, estratègia i coordinació orgànica i funcional. Caldria marcar uns programes concrets i impulsar-los. Es podria coordinar des de l'INEFC.
- És important atorgar valors diferencials mitjançant l'especialització (estratègia coincident amb la de la Conselleria d'Universitats) de l'oferta formativa i docent. Aconseguir ser un referent internacional. En aquesta línia les noves titulacions, el campus virtual, el conjunt de seus que tenim, l'Institut de Recerca,... Són imprescindibles.
- A nivell de mercat interior, l'INEFC gaudeix d'un renom, una imatge de marca, una tradició, ressò social,... I cal aprofitar-lo vinculant-lo i potenciant-lo amb els projectes nous.
- També hi ha molta relació amb l'esport (Federacions,...).
- Estratègies de col.laboració i reforçament amb el Consell Català de l'Esport :
  - Programes de tecnificació, coordinat amb el Consell i el CAR.
  - Formació no universitària (cursos d'estiu, seminaris, jornades), coordinat i unificat amb l' oferta de l'Escola Catalana.
- Actualment les Federacions reclamen més suports i col.laboracions de l'Escola Catalana, perquè no és suficient. El demanen a l'INEFC, però cal aclarir les funcions i relacions.
- Per això cal també aclarir i concretar les missions de :

- - Consell Català de l'Esport com a instrument motor de la promoció de l'esport per tot el territori.
  - CAR : especialitzat en l'alta competició i obtenció de resultats i esportistes d'èlit que ajudin també a la promoció de l'esport.
  - INEFC : centre de formació i recerca.
- L'INEFC té un pressupost anual de 1700 Mptes, 1300 alumnes de llicenciatura i unes altes anuals de 270 alumnes (150 a Barcelona i 120 a Lleida).
- Temes importants a potenciar i liderar pel Consell Català de l'Esport :
- Estudi mercat laboral , llicenciatures, adequació oferta - demanda, exigències de titulacions per a llocs de treball com gestió o assessorament d'equipaments,...
  - Llei de regulació de l'exercici professional.
  - Formació de tècnics: normativa específica i no depenent de l'espanyola.
  - Subvencions per a instal·lacions.
  - Institut de Recerca.
  - Regulació de l'Esport Escolar : perspectiva i coherència pedagògica i sociològica, en coordinació amb ensenyament (ètica, valors,...).
  - Elaboració del Llibre Blanc de criteris i pautes per a l'ensenyament de l'Esport : seguir el cas de la música com a ensenyament de règim especial, incorporant-ho als programes de formació reglada.
  - Promocions de l'esport tenint en compte segments estratègics molt importants com són la gent gran...
  - Oferir suports i assessoraments esportius, una web informativa àmplia i actualitzada,...

-Delegacions territorials: Seria molt positiu recuperar un model similar (o més simplificat) de presència territorial, i de direcció des de la Secretaria general amb un Director per a tasques internes.

Les delegacions territorials d'Esports eren molt importants i feien un rol estratègic:

- Donaven acollida i servei a les seus de les federacions. Això les convertia en un referent i un suport imprescindible.

- Tenien el delegat, el responsable de l'esport escolar, el del federat,...

**4. DAFO FINAL DEL CONSELL  
CATALÀ DE L'ESPORT.**

---

#### **4. DAFO FINAL DEL CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT.**

Aquest capítol presenta les conclusions de les investigacions desenvolupades mitjançant reunions i entrevistes personals internes i externes al Consell Català de l'Esport.

Aquestes conclusions les analitzem ordenant-les amb la metodologia DAFO (Debilitats-Fortaleses de l'estructura interna, i Amenaces-Oportunitats de l'entorn) el que ens permet valorar, interpretar i proposar els temes estratègics més rellevants per a la revitalització del Consell i la Secretaria.

Es tracta, per tant, d'un DAFO FINAL CONSOLIDAT a partir dels DAFOS provisionals que hem elaborat en els capítols anteriors per als resultats de les entrevistes internes i externes.

##### **4.1 OBSERVACIÓ PRÈVIA.**

Les persones entrevistades han mostrat un elevat grau de coincidència en les seves valoracions, opinions i suggerències sobre les debilitats, punts crítics i potencialitats a desenvolupar del funcionament intern del Consell Català de l'Esport.

Fent abstracció, com cal fer de les situacions i perspectives personals, aquestes coincidents ens atorguen un grau molt alt d'importància i rellevància a les valoracions, positives i negatives, suggerències i propostes recollides i que hem reelaborat i estudiat per a definir aquest Dafo final.

En alguns casos les opinions han estat més elaborades i preparades per part de l'entrevistat i en d'altres més espontànies i allunyades, però en tots els casos han estat igualment significatives en les seves consideracions de fons i, en tot cas, les unes no han fet més que subratllar, enriquir i aprofundir les altres.

##### **4.2 LES DEBILITATS**

Les debilitats fan referència als aspectes negatius detectats en el funcionament de les tasques i fluxos de relacions, i circuits de

treball del Consell Català de l'Esport. Han estat detectats i estudiats en les entrevistes internes i contrastats i subratllats espontàniament des de la perspectiva més oberta de les entrevistes externes.

Cal dir que aquestes debilitats s'han de saber concretar, gestionar i reconduir de forma estratègica, coordinada i urgent, Altrament, incidint negativament en la imatge i reconeixement de la política esportiva de la Generalitat per part de la societat civil del món esportiu (federacions, clubs, esportistes,...).

A continuació relacionem les debilitats que considerem més importants i estratègiques pel seu caràcter de colls d'ampolla del Pla d'actuació estratègica :

- **Grau de coneixement i assumpció dels objectius estratègics :**
- Poca comunicació dels objectius i prioritats del Comitè executiu i la direcció del CCE, el que impedeix generar motivació, dinamització i seguretat en els objectius i tasques.
- Prioritats simultànies i sovint contraposades o contradictòries.
- Manca una definició clara dels objectius i prioritats des del Secretari i la Direcció que marquin els criteris per a elaborar un Pressupost per Programes partint de les línies estratègiques i polítiques, no de les inèrcies que es van arrossegant.
- Manca una línia clara i homogènia des de Secretaria, Direcció i equip directiu.
- Manca informació ràpida i directe dels objectius, decisions actuacions del comitè executiu i de la direcció.
- Manca coneixement i comunicació de les directrius i objectius de Direcció i Secretaria cap a la resta de l'organització (negociats, seccions, serveis).
- **Adequació de l'organigrama i els objectius.**
- No hi ha cap de servei d'activitats que faci de coordinador directe entre seccions i negociats. És un àmbit estratègic de

molta transcendència pel seu potencial de relacions externes, presència i difusió en el món esportiu, entitats, clubs, federacions, etc. És urgent solucionar aquest buit amb un lideratge que reforci el paper del Consell, la Secretaria i la Generalitat.

- Manca una definició clara i assumida de l'organigrama : hi ha una proposta de remodelació aturada, el que genera expectatives no acomplertes, desmotivacions i incerteses. En aquest sentit, hem analitzat les diverses alternatives d'organigrama i possibilitats, segons les informacions facilitades pel Consell , en l'Annex 1. És una debilitat que cal resoldre fi de guanyar dinamisme en la gestió de línies estratègiques.
- Jerarquització excessivament rígida, vertical, compartimentada en els circuits de treball i fluxos de relacions actuals.
- No hi ha un Gabinet del Secretari que sigui un suport real i de confiança, actuant transversalment coordinant temes estratègics dels diferents serveis, tot i que té una important dotació de recursos humans.
- Manca un servei jurídic més actiu que impulsi tots els decrets i reglaments pendents. Alguns dels temes pendents són reclamats per les federacions i podrien donar lideratge i imatge al Consell i a la Secretaria si s'aconsegueixen desencallar i executar.
- **Funcionament dels fluxos i circuits de relacions i tasques.**
- Jerarquització excessivament rígida, vertical, compartimentada.
- Circuits interns poc operatius
- Relacions directes serveis-direcció que no passen pel subdirector.
- Lentitud en algunes decisions importants des de la Direcció o el Secretari en temes importants com poden ser convocatòries de subvencions, reunions amb federacions, decrets,...

- Lentitud en les decisions de convocatòries, i en fixar criteris.
- Les federacions i clubs demanen més seguiment, més supervisió directe, més nivell i agilitat en les seves relacions i gestions amb el Consell Català de l'Esport.
- Cal guanyar-se respecte i fer respectar (revisions mèdiques, dictàmens,...).
- Actualment el C.C.E. No és vist o percebut com a suport real, amb credibilitat i assistència continuada.
- També cal reforçar l'organigrama. Hi falten responsables. Els tècnics són molt vàlids però falten responsables per relacionar-se amb els clubs, les federacions, etc.
- Manca una veritable funció de direcció, coordinació i gerència interna que sigui de confiança de la Secretaria general. Aquesta funció s'està suplint per les subdireccions i caps de servei però no és un funcionament ni eficaç ni eficient. Molts temes estratègics importants queden aturats en una "terra o espai de ningú" delimitats entre el territori de la Secretaria general per una banda i el de la Direcció per l'altra.
- El Consell necessitaria un Cap de Gabinet que actui de màxim responsable de comunicació, imatge i relacions públiques.
- Aquesta debilitat és greu pels seus efectes negatius en la imatge de la Secretaria General de l'Esport i en la política esportiva del govern de la Generalitat .
- **Dotació de recursos per al desenvolupament.**
- Pocs recursos humans per a molta tramitació, gestió i control de documentació.
- ☐ • Pèrdua de pes de les delegacions territorials: Barcelona i Tarragona no tenen delegat, i la de Barcelona només disposa d'un tècnic.
- Poca dotació pressupostària per a activitats i suport directe a entitats, clubs i federacions, bases de l'esport, en comparació

amb les partides destinades a l'Esport federat i d'Alt Rendiment.

- Pressupost i recursos per a imatge i comunicació molt reduïts.
- Cal també aclarir i concretar les missions de :
  - - Consell Català de l'Esport com a instrument motor de la promoció de l'esport per tot el territori.
- CAR : especialitzat en l'alta competició i obtenció de resultats i esportistes d'èlit que ajudin també a la promoció de l'esport.
- INEFC : centre de formació i recerca.

#### **4.3 LES POTENCIALITATS**

- Molta experiència en les tasques administratives.
- Bon esperit de treball en el negociat
- Orientació cap a la feina i motivació pels temes esportius.
- Relació directe amb les 64 federacions. Les federacions tenen molta relació amb el CCE perquè cal aportar justificants i documentació: això és un potencial que cal saber reconduir i gestionar per aprofitar-lo a nivell de relacions, sinèrgies, col.laboracions institucionals , etc., més enllà, per tant, dels aspectes purament burocràtics i de tramitacions.
- S'ha agilitzat els terminis de pagament de les subvencions. Però cal gestionar la implicació institucional i de lideratge de la Secretaria en el fet del pagament.
- Relacions directes amb algunes entitats i alguns clubs, i àmbits importants de la societat civil i l'esport.
- Molta experiència i coneixement de l'esport de base i escolar.
- Reunió setmanal amb els tècnics de les territorials per intercanviar informació, valoracions, realitat dels Consells Esportius...

- Això hauria de permetre guanyar més agilitat i eficàcia en la presa de decisions, aspecte molt important en el món de l'esport(activitats de les federacions, clubs, campionats,...).
- Participació en iniciatives diverses transversals entre departaments i vinculades a l'esport : les comissions de treball amb responsables dels Departaments d'Ensenyament, Sanitat, Joventut, Benestar,...poden generar projectes i actuacions importants i que en alguns casos poden ser liderats per la Secretaria general de l'Esport .
- Servei d'equipaments (PIEC): experiència en la construcció i control de qualitat d'equipaments esportius.
- Biblioteca de l'Esport i Fons documental: potenciar horaris, intercanvis internacionals, web.
- Pel que fa a l'organització interna del Consell entenem que hi ha una potencialitat latent que convé reconduir, incentivar i aprofitar. Es tracta de l'experiència acumulada al llarg de més de vint anys per part del personal i de aplicar una remodelació de l'organigrama que permeti motivar, desvetllar i endreçar les tasques marcant les objectius i línies estratègiques. Per a tot això cal :
  - Seria molt útil un servei o Cap de protocol de confiança absoluta del Secretari general (com hi havia en l'etapa de R. Peris i Pilar).
  - També cal potenciar la figura d'un cap i un servei jurídic (com abans podia ser M. Curull) que agilitzi la legislació.
  - La figura d'un subdirector directe per a l'àrea d'activitats i esports federats és també molt important (cas de la figura de'n R. Llorens).
- La Llei de creació del Consell li atorga la personalitat d'organisme autònom, amb pressupost independent, per a no dependre tant de cultura. Cal explorar totes les possibilitats de negociar finançaments externs, ingressos per serveis,...

- Això hauria de permetre guanyar més agilitat i eficàcia en la presa de decisions, aspecte molt important en el món de l'esport (activitats de les federacions, clubs, campionats,...).

#### **4.4 LES AMENACES.**

- L'any 2001 s'han rebut 900 peticions de subvencions per a equipaments però només s'han pogut atendre 209.
- Manquen transferències de les Diputacions de Barcelona i Lleida.
- Pes i protagonisme de la UFEC, cosa que exigeix una política hàbil del Secretari per no anar a remolc i perdre protagonisme.
- Posicionament especialitzat en l'esport d'èlit
- Poca relació i contactes directes amb els Clubs, Entitats esportives i de lleure, federacions.
- Competència i solapament d'accions d'altres organismes : Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Federació Catalana de Municipis
- No s'ha sabut comunicar el paper de patrocinador i de finançament de les activitats i del funcionament de clubs i federacions.
- Poders fàctics molt potents: UFEC, UCEC , actuant d'intermediaris.
- Poca presència, difusió i reconeixement del públic final de la imatge del Consell Català de l'Esport.
- Poca relació directe amb les Federacions. Haurien de ser més freqüents i àgils entre Secretari i Federacions.

- Poca atenció al sector privat (clubs esportius...)
- Poca atenció a la formació de tècnics.
- Relació amb les Federacions però no amb els Clubs i els esportistes.
- La UCEC s'ha anat reforçant i cada cop té més pes i poder.
- El Programa dels Jocs Esportius de Catalunya passa per la Unió de Consells.
- La imatge del Consell no és prou reconeguda. El món esportiu, més, és poc conegut, hi ha massa dispersió d'informació, pocs suports externs i això no permet reforçar la vinculació amb la Generalitat i govern.
- Paper de la UFEC i la UCEC com a intermediaris i distribuïdors de les subvencions: el Consell Català de l'Esport perd lideratge i capacitat de relació directa. Això fa que el Secretariat quedi a segona fila.
- El Consell prima i afavoreix més l'esport federat que el de club i escolar.
- En el tema de les seleccions catalanes no ajuda el fet que hi hagi 4 líders i descoordinació. El Consell no ho lidera i manca una estratègia.
- La descoordinació interna i sobretot entre Secretariat general i direcció està arribant al món associatiu, clubs i federacions de l'esport de Catalunya, cosa que afecta la credibilitat i la presència i, en definitiva, el respecte de la política esportiva de la Generalitat.
- El pas a Cultura li ha fet perdre pes i projecció.
- Com a organisme autònom hauria de ser més agilitat.
- El pes específic de l'esport català dins de l'esport espanyol ha disminuït molt. Tant en l'apartat competitiu com en el d'oci. Abans tenia un lideratge i era capdavantier dels clubs i federacions d'autonomies de l'Estat, a l'igual que la Secretaria general.
- Les federacions catalanes també han perdut pes dins de l'esport espanyol.

- Hi ha bona relació i col·laboració amb els programes de les Federacions, detecció de talents.
- Hi ha perill de duplicitats i dispersió entre Secretari general i Consell català de l'Esport.
- CAR : La seves característiques jurídiques, de fonts de finançament i accionariat suposa una hipoteca i un fre a poder fer una política de promoció de la imatge de la Generalitat i de la Secretaria únicament i exclussiva, sense haver de compartir presència d'imatge i difusió.
- Delegacions territorials : Es va fer un procés de centralització que va generar un desmantellament de serveis, funcions, presència, i un distanciament progressiu del món esportiu.
- Les delegacions territorials eren un tema bàsic per a la implantació i la presència de la Generalitat i del Secretari general. Han perdut molt pes i això afecta la Secretaria i la imatge de les actuacions esportives de la Generalitat.

#### 4.5 LES OPORTUNITATS

- El Servei d'activitats: potenciar el suport directe a federacions, clubs, entitats.
- Tant la **UFEC** com la **UCEC** poden col·laborar en la difusió de la imatge i paper del Consell Català de l'Esport. Cal concretar-ho en les condicions d'aplicació del logo, imatge, actes,...El Secretari ha de ser la primera autoritat i protagonista.  
Els organismes com la UFEC han de tenir un paper i rol consultius, tal com preveu el decret, però la decisió i el lideratge ha d'estar en mans de la Secretaria general.
- Més relació amb l'esport de base.

- Més relació directe amb els Clubs.
- Obrir noves línies d'esports diversos (que estan de moda com els de muntanya, triatló,...).
- Aprofitar les possibilitats de ser un Organisme Autònom.
- Decrets desplegament Escola Catalana de l'Esport (formació de tècnics).
- Relacions amb les Entitats de Lleure i d'altres d'àmbits socioesportius.
- A finals del 2002 s'acaba el Conveni entre el Consell Català de l'Esport i la Unió de Consells. Cal estudiar un replantejament, d'objectius, funcionament i estructures.
- Programa Esport-Universitat.
- Programa Esport-Gent gran.
- Programa de detecció de talents.
- Relació amb TV3-K3: Tema esport-educació-valors.
- El Consell és el referent del qual s'ha de dependre, informar i rebre suport en l'àmbit de l'esport a Catalunya.
- Això demana crear una Comissió assessora o consultiva que es vagi reunint amb freqüència, regularitat i fluïdesa amb el Secretari general. Aquesta Comissió assessora o consultiva permanent podria reunir-se amb el Secretari una vegada al mes i estar composta per unes 10 persones : 1 de la UFEC, 1 de federacions, 1 de la UCEC, els directors de l'INEFC, de la Blume, tècnics i algun expert en funció del tema a tractar.
- Els objectius del Consell han de ser de forma equitativa:
  - els estudis relacionats amb els esports (INEFC,...)
  - la pràctica de l'esport, a través de clubs, entitats,...
  - l'esport de competició

- Ha de fomentar la col.laboració interdepartamental entre departaments de la Generalitat, i les relacions amb els municipis.
- Fomentar conceptes com l'ètica, valors, no violència, relacionats amb la pràctica de l'esport.
- Una nova línia de serveis a impulsar pel Consell Català de l'Esport dirigits a clubs i entitats podria ser el suport tècnic en assessorament de formes d'organització, gestió i direcció d'esdeveniments esportius i estratègies de promoció.
- Cal reforçar i revitalitzar els clubs esportius: alguns s'estan quedant enrera comparat amb els privats (DIR,UBAE). Han de modernitzar-se, ampliar el ventall d'ofertes (gimnàstica,...) tant esportives com socials.
- Una bona campanya en aquesta línia de promoció seria positiva. La clientela objectiu són els clubs i cal promocionar aquesta oferta en els ciutadans.
- Fer accions per impulsar la professionalització dels clubs, donar suport i assessorament perquè tinguin gerents i professionals (els clubs de natació, tennis, golf, hoquei, a més del futbol i el bàsquet, ja són els que tenen aquest nivell).
- Línia d'ajuts per als clubs perquè puguin ampliar les seves ofertes esportives als ciutadans amb activitats complementàries, aprofitant les modes i gustos (gimnàstica,...) i desenvolupant els valors sociològics de relació, manteniment, salut, prevenció.
- Campanya de promoció de l'esport i els clubs (buscant, si cal, la col.laboració de Conselleries com Sanitat: al cap i a la fi l'esport té una funció preventiva i això ajuda a mantenir la salut i les capacitats personals, laborals, etc.
- Cal recuperar la imatge i presència en tot el territori com a representants de la Generalitat en actes, etc. No només amb tècnics sino amb càrrecs polítics i institucionals.

- També cal reforçar la imatge de Generalitat-Secretaria general de l'esport (més que no pas el Consell Català de l'Esport). Imatge a recuperar i potenciar (aprofitant les sinèrgies i la tradició i reconeixement social):

### **Generalitat de Catalunya Secretaria General de l'Esport**

- El Consell Català de l'Esport és semblant a l'"Asamblea del Deporte" i són òrgans poc operatius. Cal recuperar el protagonisme de la Secretaria general.
- La llei de mecenatge és una altra aspecte important perquè permetria afavorir l'alta competició i disminuir la part de subvencions públiques. Per això, cal potenciar les mesures d'avantatges fiscals en temes esportius.
- Molta dedicació a l'alta competició, però hi ha 600.000 esportistes federats enfront la resta de "població esportista" (potser uns 3 milions) als quals s'ofereix poc.
- Potenciar ajuts a clubs i entitats d'esports de lleure per a la formació de tècnics (important per l'oferta a gent gran, joves, competicions,...).
- **Cal una campanya institucional :**
  - Una campanya genèrica de promoció de l'esport, i dels clubs i federacions existents a Catalunya. Adreçada a nous potencials de segments i targets (universitaris, gent gran,...).
  - Tema important per a campanyes i accions : prevenció de salut mitjançant l'activitat esportiva, incidència en la motivació i seguretat laborals, etc.
  - Campanya institucional buscant sinèrgies amb d'altres Departaments com ara Sanitat. Té relació també amb la disminució de l'absentisme i riscos laborals.

- Medicina esportiva i professionalització :
- Assessorament i suport als clubs en medicina esportiva: fer veure la necessitat i importància de l'atenció mèdica esportiva professional i rigorosa en els clubs i entitats esportives.
- Caldria definir i concretar uns objectius en el camp de la investigació i de la medicina esportiva per part del Consell, i fer-ne el seguiment i control de compliment.
- És important potenciar, en aquesta línia, els Programes de Recerca, Medicina,...Seria bo nomenar un responsable que fos el motor d'aquest programa (Glòria Balaguer...).
- **Temes importants a potenciar i liderar pel Consell Català de l'Esport :**
  - Estudi mercat laboral , llicenciatures, adequació oferta - demanda, exigències de titulacions per a llocs de treball com gestió o assessorament d'equipaments,...
  - Llei de regulació de l'exercici professional.
  - Formació de tècnics: normativa específica i no depenent de l'espanyola.
  - Subvencions per a instal·lacions.
  - Institut de Recerca.
  - Regulació de l'Esport Escolar : perspectiva i coherència pedagògica i sociològica, en coordinació amb ensenyament (ètica, valors,...).
  - Elaboració del Llibre Blanc de criteris i pautes per a l'ensenyament de l'Esport : seguir el cas de la música com a ensenyament de règim especial, incorporant-ho als programes de formació reglada.
  - Promocions de l'esport tenint en compte segments estratègics molt importants com són la gent gran...
  - Oferir suports i assessoraments esportius, una web informativa àmplia i actualitzada,...

- **Delegacions territorials:** Seria molt positiu recuperar un model similar (o més simplificat) de presència territorial, i de direcció des de la Secretaria general amb un Director per a tasques internes.
  - Les delegacions territorials d'Esports eren molt importants i feien un rol estratègic:
  - Donaven acollida i servei a les seus de les federacions. Això les convertia en un referent i un suport imprescindible.
  - Tenien el delegat, el responsable de l'esport escolar, el del federat,...
- Altres línies interessants a potenciar des del Consell Català de l'Esport :
  - Esport femení
  - Promoció de l'esport per a tothom (gent gran, infantil,...). Hi ha segments de població potencial molt importants i poc atesos.
  - Ajuts directes a clubs (subvencions per a adquisició de material,...) i buscar noves línies de subvencions concretes.
  - Ajuts per a organització de campionats i esdeveniments, afavorir la internacionalització,...
  - Potenciar els Jocs escolars amb el lideratge del Consell recuperant els Campionats de Catalunya per edats, etc. Dins d'aquesta línia el CAR podria col.laborar donant suport tècnic: assessorament, controls, medicions,...
- Esports nous i de força ressò social (triatló,...)
- Activitats de ressò social (mitja marató, muntanya,...).
- Llibre Blanc sobre l'Esport, l'Ètica i el Valors. Comportament ètic...
- Publicacions i Jornades.

- Portal de l'Esport Català i pàgines web amb links (CCE., Escola Catalana, INEFC, CAR,...), amb moltes informacions, calendaris d'actes i competicions, adreces,....
- La creació de l'Institut Català de Recerca Esportiva seria també una qüestió interessant.
- Els Programes de medicina esportiva, revisions mèdiques,...organitzats per les federacions són interessants per col.laborar-hi el Consell i el CAR.
- **INEFC :**
  - El debat estratègic i prioritari no ha de ser el de integració si o no de l'INEFC a la Universitat, sino el de com enfortir l'INEFC, les seves activitats i ofertes, de cara al futur i a la seva viabilitat i projecció.
  - El tema estratègic és decidir si es vol impulsar des de la Generalitat un gran centre de formació i recerca d'alt nivell d'especialització perquè sigui un referent nacional i internacional.
  - En aquest sentit seria bo tornar a ser una seu de la xarxa europea de centres similars.
- **El projecte d'Universitat de l'Esport podria anar evolucionant cap un concepte estratègic ampli que incorpori noves especialitzacions de camps com són el lleure, el turisme, la salut, cultura de l'esport,...**
- La Universitat Catalana de l'Esport podria tenir una oferta i potencial important si tenim en compte:
  - Seu de Montjuic,
  - Seu de Lleida,
  - Instal.lacions d'Esplugues, incorporant l'Escola Catalana.
- Universitat oberta virtual,

- Institut de Recerca i Investigació.
- Per potenciar l'INEFC cal atorgar valor i un plus diferencial a les titulacions (tot i que l'institució té un important valor de marca reconegut i valorat des de fa 25 anys) : és important donar la Llicenciatura i a més a més una titulació pròpia (graduat...).
- **Per tant, hi ha tres temes estrella força importants per la seva singularitat i transcendència :**
  - L'oferta de noves titulacions,
  - L'endegament de l'INEFC MEDIA
  - L'Institut de Recerca : cal coordinar-ho amb el Consell Català de l'Esport i definir uns objectius, estratègia i coordinació orgànica i funcional. Caldria marcar uns programes concrets i impulsar-los. Es podria coordinar des de l'INEFC.
  - És important atorgar valors diferencials mitjançant l'especialització (estratègia coincident amb la de la Conselleria d'Universitats) de l'oferta formativa i docent. Aconseguir ser un referent internacional. En aquesta línia les noves titulacions, el campus virtual, el conjunt de seus que tenim, l'Institut de Recerca,... Són imprescindibles.
- **A nivell de mercat interior, l'INEFC gaudeix d'un renom, una imatge de marca, una tradició, ressò social,... I cal aprofitar-lo vinculant-lo i potenciant-lo amb els projectes nous.**
- Estratègies de col.laboració i reforçament amb el Consell Català de l'Esport :
  - Programes de tecnificació, coordinat amb el Consell i el CAR.
  - Formació no universitària (cursos d'estiu, seminaris, jornades), coordinat i unificat amb l' oferta de l'Escola Catalana.
  - Actualment les Federacions reclamen més suports i col.laboracions de l'Escola Catalana, perquè no és suficient. El demanen a l'INEFC, però cal aclarir les funcions i relacions.

- Per això cal també aclarir i concretar les missions de :
  - Consell Català de l'Esport com a instrument motor de la promoció de l'esport per tot el territori.
  - CAR : especialitzat en l'alta competició i obtenció de resultats i esportistes d'èlit que ajudin també a la promoció de l'esport.
  - INEFC : centre de formació i recerca.

#### **4.6 CONCLUSIONS : TEMES A TENIR EN COMPTE PER A UN PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA 2002 – 2003**

1. La situació interna del Consell Català de l'Esport manifesta clarament l'existència d'unes disfuncions i incerteses quan a l'estructura i circuits de responsabilitats, decisió i tasques.
2. Això produeix una manca de cohesió i d'eficàcia en els objectius que l'ens té encomanats i, per tant, perjudica el desenvolupament i la imatge de la política esportiva de la Generalitat.
3. Aquesta situació prové bàsicament d'un procés erroni en el moment de fer el relleu de l'anterior Secretari general a l'actual, procés que no va permetre que l'actual Secretaria pogués organitzar un mínim equip de suport directe de confiança i coherència amb els criteris de la nova etapa que s'encetava.
4. Aquest fet és en bona mesura l'origen de moltes debilitats que afecten el desenvolupament del Consell i també de la Secretaria. En efecte, la remodelació pendent de l'organigrama (vegeu l'Annex 1), el nomenament de càrrecs estratègics com són un gerent coordinador de tota l'estructura interna, un responsable de tota l'àrea d'activitats, o un cap de comunicació que actui realment de forma trnasversal a tots els serveis i seccions, són punts febles que creen colls d'ampolla per a la dinamització de l'entitat.
5. Aquesta problemàtica interna s'ha transmès cap en fora i arriba a les entitats, clubs, federacions, unions de federacions, etc., la qual cosa agreuja la possibilitat de generar una imatge de descoordinació, debilitat i ineficàcia de la política esportiva de la Generalitat que el Departament de Cultura té encarregada.

6. Malgrat tot això, la Secretaria disposa d'un prestigi i d'un reconeixement degut a la seva tradició des dels inicis de la Generalitat i quan estava a Presidència, i l'equip humà intern també té experiència i voluntat de dinamitzar les tasques.
7. Igualment, des del món esportiu exterior també es reclama un paper més actiu, més respectat i més presència al Consell i a la Secretaria, i, per tant, esperen una reacció i un relleu d'iniciatives i accions que permetin recuperar el lideratge i la funció de referent de la política esportiva del govern de la Generalitat. D'alguna manera no es pot defraudar o allargar més aquest buit o aquesta feblesa, especialment per la repercussió externa força negativa que genera i que pot continuar generant.
8. Això és important confirmar-ho i prendre accions immediates donat que l'entorn és cada vegada més competitiu i dispers: Diputacions, Ajuntaments, Clubs esportius privats, Universitats, Unions de federacions, etc.
9. D'una banda, això ens fa aconsellar que és imprescindible solucionar les descoordinacions i descohesions internes, concretant l'organigrama que es vol i omplint els buits estratègics. I que això s'ha de fer amb el lideratge i en coherència amb els objectius i criteris del seu màxim responsable que és el Secretari general de manera que s'aconsegueixi una confiança en l'equip de direcció i en els llocs neuràlgics. I, a la vegada, cal fer un bon encaix amb l'organigrama general de la Secretaria, amb una estructura matricial que permeti crear grups de treball per a programes i objectius transversals i comuns.  
Les línies estratègiques d'actuació de la Secretaria general es centren en:
  - Internacionalitzar,
  - Tecnificar,
  - Professionalitzar,
  - Interrelacionar amb el sector,
  - Posar l'esport a l'abast de la societat
10. D'altra banda, aquesta cohesió també es projectarà en fora immediatament, la qual cosa permetrà recuperar la credibilitat, protagonisme i lideratge que s'ha anat perdent progressivament en els darrers anys. Convé, per tant, que la Conselleria de Cultura reforci el paper dels esports a través de la Secretaria General.

Això es confirmarà mitjançant un pla d'actuació estratègica 2002 – 2003, motiu pel qual en el capítol següent presentem un seguit de temes a tall de reflexió estratègica perquè puguin facilitar l'elaboració un programa de treball, amb prioritats, calendari i valoracions als responsables del Consell i la Secretaria.

Al final del capítol 5 també hem elaborat una relació de Programes per estructurar el Pla estratègic i que poden ser útils per valorar les seves prioritats i elaborar pressupostos i quantificacions de necessitats per programes.

**5. PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA  
2002-2003 DEL CONSELL CATALÀ  
DE L'ESPORT.**

---

## **5. PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA 2002-2003 DEL CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT.**

D'acord amb les conclusions del DAFO que hem exposat al capítol anterior, el Pla d'actuació estratègica del Consell Català de l'Esport per a implementar durant el període immediat 2002-2003, té els objectius següents :

- 1. Recuperar la cohesió, coordinació i dinamització interna com a condició imprescindible per a potenciar la presència, protagonisme i lideratges en l'entorn esportiu de Catalunya. Sense cohesió interna és difícil aconseguir lideratge i projecció externa.**
- 2. Recuperar, a l'ensem, el lideratge i protagonisme que havia tingut la figura del Secretari general de l'Esport de la Generalitat a través d'iniciatives, programes i accions directes amb les federacions, clubs, entitats, i mitjançant campanyes de promoció de l'esport a l'abast de la societat i pensant en tots els targets o segments.**

### **5.1 ACCIONS ESTRATÈGIQUES D'ÀMBIT INTERN.**

L'objectiu 1 ens exigeix reforçar l'organigrama fent les modificacions i incorporacions necessàries per a permetre impulsar les línies estratègiques de la Secretaria general. El Consell ha de ser l'instrument i el vehicle que permeti de forma coordinada, eficaç i eficient, desenvolupar la política esportiva de la Secretaria general, és a dir, de la Generalitat de Catalunya. Per tant, cal una gerència i un equip directiu que permeti enllaçar amb fluïdesa i agilitat els objectius estratègiques amb les tasques diàries.

A la vegada, cal resoldre l'encaix de l'organigrama del Consell amb el del conjunt de la Secretaria, amb un caràcter matricial per a alguns objectius i programes estratègics que reflectim en l'apartat 5.3. També pot comportar crear algunes Comissions de treball que siguin operatives.

Això exigeix :

- 1. Estudiar les possibilitats internes i dins de l'Administració catalana per permetre cobrir funcions i llocs estratègics de confiança de la Secretaria:**

- Gerència interna amb experiència en la gestió d'empreses i organismes de l'administració pública.
  - Responsable de tota l'àrea d'activitats.
  - Cap de màrqueting i comunicació institucional com estaff de Secretaria (Cap de gabinet del Secretari).
  - El gabinet actual s'ha de redimensionar i centrar bàsicament en la preparació i desenvolupament de les activitats i esdeveniments per tal de tenir la màxima repercussió i difusió.
  - Cap del servei jurídic que permeti donar un impuls al desplegament legislatiu pendent i a noves línies de decrets.
2. Potenciar la figura de la Secretaria general amb caràcter de viceconseller, tant en l'àmbit intern com en les relacions externes: assistència als actes esportius acompanyant al Conseller, per tal de recuperar el lideratge i protagonismes que havia tingut i que reclamen les federacions, clubs i entitats.
- En aquesta línia ajudaria l'existència d'una Comissió consultiva del Secretari formada per algun esportista destacat, presidents d'alguna Federació i Club, UFEC i UCEC.
3. Elaborar un pla de màrqueting i comunicació que doni coordinació i coherència a la presència externa i eviti dispersions. Cal potenciar el logo i la imatge de Generalitat i Secretaria general de l'Esport, que és el binomi més clar, reconegut i valorat externament.

## 5.2 ACTUACIONS ESTRATÈGIQUES AMB PROJECCIÓ EXTERNA : OBJECTIUS.

Les línies estratègiques d'actuació de la Secretaria general es centren en uns objectius bàsics que poden desenvolupar-se a través de moltes accions des de cada servei i organisme de la Secretaria. En aquest sentit, en l'apartat següent presentem una relació de programes per a desenvolupar l'estratègia i estructures els pressupostos, calendaris i plans de treball.

Els grans objectius transversals són :

- Internacionalitzar:
  - Afavorir i atraure competicions internacionals,
  - Atraure organismes internacionals,
  - Afavorir la sortida
  - Potenciar els intercanvis,
  - Organitzar grans esdeveniments que generin ressò i difusió.

- Tecnificar,
  - Programa ARC.
- Professionalitzar,
  - Tècnics,
  - Gestors.
- Interrelacionar amb el sector,
  - Turisme i esport,
  - Indústria esportiva,
  - Empreses de serveis esportius,
  - Comunicació,
  - La Fundació.
- Posar l'esport a l'abast de la societat
  - Els Jocs escolars: reorganització dels Consells, paper de la UCEC, etc.
  - Les estades internacionals,
  - Esport femení,
  - Esport i gent gran,
  - Esport infantil,
  - Immigració i esport,
  - Discapacitats i esport,
  - Universitat i esport,
  - Ètica i esport
  - Línies de subvenció amb relació directa amb clubs, entitats, federacions, esportistes.

Accions importants de concreció d'objectius que es desprenen de les entrevistes personals :

⇒ Desenvolupament legislatiu

Modificacions de l'Ordre 5 de juliol de 1999 i RD 1913/1997.

Regulacions professionals, noves professions, etc (amb el Dep. de Treball). Llei reguladora de l'exercici de la professió del sector esportiu.

Decret Comissió Antidopatge

Obligatorietat controls i assistència mèdica i especialitzada a clubs, federacions, competicions,...

Desplegaments de les inspeccions, controls, ... per tal de potenciar el paper de referent i rigor del CCE.

- ⇒ Difusió d'estudis, recerques i directrius.  
(equipaments, proves del CAR i de l'INEFC)
- ⇒ Programa docent unificat i ampli.
- ⇒ Universiat de l'esport
- ⇒ CAR: estratègia de refundació 100% Generalitat i que el Consejo sigui un client (CARC).
- ⇒ Pla de màrqueting i comunicació amb un responsable de confiança que actiu trnasversalmemnt en totes les àrees i serveis de la Secretaria general, coordinat i potenciant la presència de la imatge, logotipus, ...
- ⇒ Portal de l'Esport Català amb webs i links amb CCE., INEFC., CAR, Escola Catalana, Biblioteca,...
- ⇒ Aplicació de noves tecnologies a la gestió, seguiment de subvencions per part dels interessats, formació a distància, assessoraments,...
- ⇒ Recuperació del Fons documental històric de l'esport de Catalunya, actualment a Madrid. Actes i exposicions de difusió externa.
- ⇒ Ampliació horarisi serveis de la Biblioteca, fons documental. Serveis itinerants, per Internet, etc.
- ⇒ Potenciar la imatge de Secretari general i Generalitat evitant la dispersió actual (Consell, Esport Cat,...)
- ⇒ Relació amb les Federacions : el Consell és el seu patrocinador més important i que fa viables moltes activitats.
- ⇒ Sistema de relació i pagaments de subvenció directes als beneficiaris (clubs, federacions,...) per a potenciar les relacions directes i l'intercanvi de criteris i informacions del sector amb la societat civil esportiva que és la base de l'esport.
- ⇒ Programa de detecció de talents.
- ⇒ Relació amb TV3-K3: Tema esport-educació-valors.
- ⇒ Elaboració d'estudis i estadístiques en base a l' experiència i coneixement (esport escolar, Consells)

- ⇒ Programa d'ajuts per a l'alt rendiment (ARC): millorar els criteris (formació versus resultats), potenciar els controls i seguiments.
- ⇒ Aquestes accions són un bon instrument per a la difusió i presència externes de la imatge del Consell Català de l'Esport i de la Generalitat.
- ⇒ Decrets desplegament Escola Catalana de l'Esport (formació de tècnics).
- ⇒ Potenciar activitats senyeres :
  - ⇒ 1. Estadets esportives (es van deixar de fer i eren molt valorades tant pels nens com pels pares).
  - ⇒ 2. Jocs escolars amb participació de les delegacions.
  - ⇒ 3. Activitat internacional: seleccions catalanes (triangulars, lliguetes, torneig de Montreux,...) (no despreciar les 500.000 firmes de recolzament).
- ⇒ Línia de subvencions per a recerca i investigacions.
- ⇒ Replantejament dels Convenis per a potenciar la relació directe (pagaments subvencions, i no només les tramitacions) i la difusió de la imatge de la Secretaria general de l'Esport i la Generalitat en els actes, clubs, entitats, federacions,...
- ⇒ Tant la UFEC com la UCEC han d'involucrar-se col·laborar en la difusió de la imatge i paper del Consell Català de l'Esport.
- ⇒ Funció transversal del Màrqueting: cal que sigui present al comitè directiu per tal de potenciar la orientació cal a la difusió i presència del Consell.
- ⇒ La presència de la imatge (logo) en els actes i activitats és molt dèbil. Hi ha pocs materials i suports per a col·locar en els esdeveniments (pancartes, cartells,...). Per tant, cal reforçar i potenciar tota aquesta estratègia de presència, insercions, suports originals (punts, tòtems inflables per a curses,...). Cal més impacte publicitari en mitjans exteriors.

### **5.3 PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA PER PROGRAMES.**

A les pàgines que segueixen presentem una relació de Programes que considerem com a vitals i estratègics per a la dinamització i relleuament de Consell Català de l'Esport i la Secretaria.

Aquesta relació no exclou les activitats actuals sino que la presentem perquè pugui servir per a reordenar les tasques actuals, i coordinant-les i prioritzar-les d'acord amb els objectius de la Secretaria General.

Per això és necessari revisar i aplicar un organigrama eficaç i coherent tant del Consell Català de l'Esport com el seu encaix i coordinació amb el de tota la Secretaria. Caldrà per tant, identificat tasques transversals importants que ens exigiran crear Comissions de treball entre Secretaria - CCE. - INEFC - CAR, reforçant la seva col.laboració i participació en objectius i programes comuns

La relació de Programes també la presentem perquè és un instrument per a la reflexió estratègica, la motivació i la cohesió interna mitjançant l'avaluació dels graus de prioritats, preferències, suggeriments, òrgans de vinculació, responsables, calendaris, recursos disponibles.

La discussió d'aquests aspectes, des d'una perspectiva de necessitat, viabilitat i eficàcia, en un temps limitat, genera debat pero finalment cal arribar a consens i acord de tots en els programes a executar. A partir d'aquest procés aconseguirem més coordinació i motivació de tot l'equip per a desenvolupar les accions estratègiques.

És un procés decisiu i que com a consultors aconsellem que es desenvolupi amb els assessoraments que la Secretaria cregui necessaris. Finalment, recordem que l'estructuració per programes també ha de poder-se vincular a l'elaboració i seguiment del Pressupost.

Per al desenvolupament i seguiment del Pla estratègic i dels Programes que es decideixin cal organitzar un Grup de treball de seguiment i revisió, i també contrastar les actuacions amb els Consells consultius que aconsellem crear en la proposta d'esquema bàsic de l'organigrama que fem en l'Annex 1 d'aquest Informe.

| PROGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Objectiu estratègic                                                                       | Organs més involucrats i responsables                                                                            | A valorar en reunions internes d'equip directiu i Secretaria. |                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                           |                                                                                                                  | Grau de prioritat                                             | Situació recursos | Calendari |
| <p>Programa de qualitat: revisió i auditoria de circuits administratius per millorar agilitat i atenció externa.</p> <p>Programa d'estudi de totes les possibilitats com a Organisme Autònom (finançaments externs, ingressos per serveis,...)</p> <p>Programa d'aplicació d'un nou organigrama resolent els buits i adequat als objectius de la Secretaria (organigrama de CCE i i encaix amb el conjunt de la Secretaria).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Millora gestió interna                                                                    | <p>Secretaria-Direcció CCE-Servei gestió interna</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p>                                   |                                                               |                   |           |
| <p>Programa de màrqueting i comunicació, unificació del logotip, etc. amb un Cap de Gabinet assessor directe del Secretari.</p> <p>Programa de dotació de recursos i suports de publicitat externa.</p> <p>Programa de seguiment de convenis i subvencions per aconseguir més presència de la imatge.</p> <p>Programa de relançament de les delegacions territorials, amb delegats de renom en l'esport.</p> <p>Programa de campanya de promoció de l'esport per a tots els segments de la població, informant de l'oferta de clubs, federacions, entitats,...de Catalunya.</p> <p>Programa de la Secretaria a Internet: Portal de l'esport català, web de la Secretaria, amb links per al Consell, INEFC, CAR.</p> | Difusió i presència del lideratge de la Secretaria General de l'Esport de la Generalitat. | <p>Secretaria-Cap de gabinet-Equip directiu</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p> |                                                               |                   |           |
| <p>Programa de línies de subvencions per a potenciar l'oferta esportiva dels clubs i entitats.</p> <p>Programa de subvencions per a materials esportius.</p> <p>Programa d'ajuts a la professionalització de la gestió de clubs, organització de grans esdeveniments, ...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Relació directa i activa amb la societat civil de l'esport (clubs, entitats, federacions) | <p>Secretaria-CCE- Servei d'activitats</p> <p>idem.</p> <p>idem.</p>                                             |                                                               |                   |           |

| PROGRAMA                                                                                                                 | Objectiu<br>estratègic                                          | Òrgans més involucrats<br>i responsables                    | A valorar en reunions internes<br>d'equip directiu i Secretaria |                      |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|----------|
|                                                                                                                          |                                                                 |                                                             | Grau de<br>prioritat                                            | Situació<br>recursos | Calendar |
| Programes Esport-Universitat, Esport femení, Esport-gent gran, Esport infantil, discapacitats, reinserció...             | Obertura a nous públics potencials, segments i targets socials. | Secretaria-CCE- Servei d'activitats-Grup interdepartaments. |                                                                 |                      |          |
| Programa de promoció de les Residències.                                                                                 | Internacionalització                                            | Secretaria- CCE.                                            |                                                                 |                      |          |
| Programa d'estades, intercanvis,...                                                                                      |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa de premis internacionals                                                                                        |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa d'esdeveniments internacionals, tècnics, seleccions catalanes, xarxa de Biblioteques, Universitats de l'Esport. |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa Universitat de l'Esport (Universitat Catalana, Universitat Internacional de l'Esport,...).                      | Formació i especialització tècnica esportiva                    | Secretaria General i Comissió CCE-INEFC-CAR                 |                                                                 |                      |          |
| Programa unificació, coordinació i promoció de la tecnificació i de tota l'oferta formativa de la S. G. de l'Esport.     |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa d'estudi del mercat laboral en el sector esportiu i sectors interrelacionats.                                   |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa de foment de les titulacions, professionalització,...                                                           |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa d'activitats Esport-Ètica-Valors.                                                                               | Esport i ensenyament                                            | CCE. Servei d'activitats Grup interdepartaments             |                                                                 |                      |          |
| Programa de suport a activitats extra-escolars.                                                                          |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa de promoció de l'ensenyament de l'esport en els cicles escolars.                                                |                                                                 | idem.                                                       |                                                                 |                      |          |
| Programa de promoció dels serveis de medicina esportiva a entrenadors, jutges, àrbitres,...                              | Medicina esportiva                                              | CCE.-Servei Docència i Investigació                         |                                                                 |                      |          |
| Programa de premis a la Recerca, Investigació, difusió d'Estudis.                                                        |                                                                 | CCE-INEFC-CAR                                               |                                                                 |                      |          |

| PROGRAMA                                                                                                                          | Objectiu estratègic           | Òrgans més involucrats i responsables              | A valorar en reunions internes d'equip directiu i Secretaria |                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
|                                                                                                                                   |                               |                                                    | Grau de prioritat                                            | Situació recursos | Calendari |
| Programa d'ajuts a la qualitat, assessoraments, subvencions de plans i projectes de modernització i construcció d'instal·lacions. | Equipaments esportius         | CCE. Servei d'equip.                               |                                                              |                   |           |
| Programa de prioritats, calendari i recursos per al desplegament legislatiu pendent.                                              | Desenvolupament legislatiu.   | CCE. Servei jurídic-Servei Docència i Investigació |                                                              |                   |           |
| Campionats de Catalunya "open"                                                                                                    | Promoció de l'esport de base. | Secretaria-CCE en col.laboració amb UCEC i UFEC    |                                                              |                   |           |

#### **5.4 FASES DE DESENVOLUPAMENT DE LA REFLEXIÓ ESTRATÈGICA.**

A partir de l'Informe definitiu de la reflexió estratègica aconsellem de forma resumida un desenvolupament que tingui molt en compte les vinculacions, participacions i col·laboracions internes de l'equip humà existent. Així s'aconseguirà motivació, priorització d'accions i un desenvolupament correcte del pla d'actuació.

Per tant, hi ha uns passos a fer que són importants per no quedar com un informe marginal, un document més, desconegut o a part dels caps i responsables de la Secretari i el Consell Català de l'Esport.

Fases bàsiques de la implementació :

1. PRESENTACIÓ DE L'INFORME, PROPOSTES I CONCLUSIONS.
2. ACORDAR PROGRAMES I REORGANITZACIÓ NECESSÀRIA PER A LA SEVA EXECUCIÓ.
3. APROBAR ORGANIGRAMA I PRESENTAR-LO INTERNAMENT A TOTS NIVELLS. EXPLICAR FLUXOS DE REALACIONS, TASQUES I RESPONSABILITATS.
4. APLICAR UN MÈTODE DELPHI DE DESENVOLUPAMENT DELS PROGRAMES :
  - Procés iteratiu: fixar opinions i criteris a partir d'un grup d'experts interns i externs de la Secretaria. Es revisen les opinions i valoracions personals inicials a partir de la informació de les altres opinions i opinions del conjunt del grup.
  - Anonimat de les respostes.
  - Feedback controlat. L'equip coordinador i consultor del procés controla i elabora l'opinió conjunta i n'informa a cada expert perquè revisi i concreti la seva.
  - Resposta estadística de grup. Cal quantificar amb valors les respostes i obtindrem unes mitjanes del grup.

#### **5.5 REFLEXIÓ FINAL : PLA ESTRATÈGIC I LLEI DE L'ESPORT**

El document de reflexió estratègica que hem elaborat l'hem basat en els resultats i l'anàlisi del treball de camp realitzat, és a dir, de la investigació qualitativa mitjançant entrevistes personals a responsables interns del

Consell Català de l'Esport i a personalitats rellevants de la societat civil esportiva de Catalunya.

Pretasament incloïm aquí aquesta darrera reflexió per incidir i destacar en un aspecte important que permet reblar el clau i contrastar les conclusions de l'informe :

- Les conclusions del DAFO, les recomanacions i el Pla i programes d'actuació estratègica que hem presentat a les pàgines precedents coincideixen totalment amb els aspectes fonamentals de l'exposició de motius i objectius de la Llei de l'esport. Aquesta és per tant, una última conclusió que volem destacar perquè acaba de subratllar la importància de les consideracions i propostes que hem fet, i també la necessitat de reforçar la coherència i coordinació internes i el protagonisme i nou impuls externs de la política esportiva de la Generalitat.

Recordem alguns dels motius i objectius bàsics que fonamenten tot el Text únic de la Llei de l'esport (1/2000 de 31 de juliol), per veure aquesta coincidència amb les conclusions i propostes que hem fet a partir de les entrevistes personals :

***"L'esport s'ha convertit cada dia més en un fenomen social universal i actualment és per a la nostra societat un instrument d'equilibri, de relació i d'integració de l'home en el món que l'envolta. L'esport forma o ha de formar part de l'activitat de l'home des de l'escola fins a la tercera edat i és un element educatiu tant per als esportistes d'elit com per als que se'n serveixen simplement com a instrument d'equilibri psicofísic de la persona.***

***La Generalitat de Catalunya té la competència exclusiva en el camp de l'esport i el lleure, tal com estableix l'article 9.29 de l'Estatut d'autonomia de Catalunya, el qual ha assumit així el mandat que l'article 43.3 de la Constitució espanyola de 1978 fa als poders públics perquè fomentin l'educació física i l'esport i facilitin la utilització adequada del lleure.***

***En el títol preliminar es defineixen els objectius i els principis rectors de la Llei. Dins el conjunt d'objectius, amb què s'estableix la veritable filosofia que la Llei pretén, s'esmenta la voluntat general de fomentar, implantar, divulgar, planificar, executar, coordinar i assessorar, en tots els aspectes necessaris, l'activitat física i l'esport***

arreu de Catalunya, amb la finalitat bàsica de fer realitat el dret social de tot ciutadà a desenvolupar i exercitar les seves facultats físiques, intel·lectuals i morals, mitjançant un fàcil i lliure accés a l'activitat física i al coneixement i a la pràctica de l'esport. En aquest sentit, els Jocs Olímpics de 1992 van ser l'esperat catalitzador de la llarga i creixent tradició esportiva de Catalunya, en què els ideals del moviment olímpic van trobar llur marc adequat.

El títol primer està dedicat a les entitats esportives, concepte que, en determinats preceptes de la Llei, cal entendre en sentit ampli, comprensiu de les entitats estrictament esportives i d'aquelles que, sense tenir aquest caràcter, duen a terme d'una manera o altra activitats fisicoesportives al marge de les que els corresponen segons el tipus d'entitat de què es tracti. Així, en primer lloc es regulen els clubs esportius o associacions esportives, que són les entitats bàsiques, o de primer nivell, a partir de les quals s'organitza l'esport català en l'àmbit privat. També es regulen les entitats no esportives sense afany de lucre, les entitats lucratives i les empreses de serveis esportius, que entre llurs activitats inclouen el foment i la pràctica de l'activitat física i l'esport, i adscriuen la corresponent secció esportiva al Registre d'entitats esportives.

El títol segon està dedicat a l'organització administrativa de l'esport català. Quant a l'Administració esportiva de la Generalitat, se'n modifica l'estructura, amb la Secretaria General de l'Esport com a òrgan de direcció política i el Consell Català de l'Esport com a organisme autònom encarregat de la direcció i la gestió de l'activitat administrativa esportiva, que està adscrit, mitjançant l'esmentada Secretaria General, al Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Respecte de l'Administració local, la Llei estableix les funcions que corresponen a municipis i comarques en matèria esportiva."

És evident que podríem anar resseguint tot l'articulat de la Llei però creiem que queda prou clar la importància dels dos eixos estratègics que hem anat insistint en aquest informe :

1. La importància d'una bona gestió administrativa de l'esport, el que exigeix un Consell Català de l'Esport amb un organigrama eficaç, coherent, assumit i que cobreixi les disfuncions i buits actuals.

**2. Que la política esportiva prioritzi el primer nivell bàsic de la societat civil i l'esport a Catalunya, primer nivell que el formen la població amb tots els seus segments, i els clubs i entitats.**

**ANNEX 1 :**

**VALORACIÓ DE L'ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

## ANNEX 1

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL : ADAPTACIÓ ALS OBJECTIUS I PLA D'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA 2002 - 2003.

Al llarg d'aquest informe de reflexió estratègica hem destacat que una de les conclusions del treball de camp és que cal consolidar i explicar clarament un organigrama del Consell Català de l'Esport que serveixi eficaçment per a desenvolupar la política esportiva de la Generalitat, i, per tant, els objectius i estratègies de la Secretaria general.

Per tant, considerem que cal fer un estudi concret i específic per resoldre totes les situacions provisionals, llacunes i buits de l'organigrama i fer-ho amb criteri que permeti reforçar les línies estratègiques. En aquest informe de reflexió estratègica, que no es planteja com una anàlisi del clima i els llocs de treball, hem volgut aportar, tanmateix i degut a la seva importància, les següents recomanacions i constatacions, i un esquema bàsic a desenvolupar a partir de pla estratègic que finalment es desenvolupi:

- 1.L'organigrama del Consell ha tingut diverses propostes, revisions i modificacions que presentem en aquest Annex. Això ha suposat que a hores d'ara no ha hi ha un coneixement clar i assumit de les relacions i fluxos de tasques, jerarquies, dependències i responsabilitats entre el personal i a tots nivells.
- 2.Això genera també una incertesa, desmotivació, manca d'eficàcia i d'eficiència en alguns casos. La dedicació i voluntat de moltes persones que estan en llocs crucials permet que les tasques vagin funcionant, però falta la orientació global estratègica de tot l'organigrama i un esforç d'informació i aclariment a tots nivells. El referent d'una gerència global i coordinadora de totes les tasques administratives internes és una mancança que cal resoldre.
- 3.L'esquema bàsic que presentem a continuació és l'organigrama que creiem més adequat als **objectius i pla d'actuació estratègica (pàgina 83)**. A les pàgines 84 a 87 presentem diversos organigrames que al llarg de diferents èpoques s'han anat proposant perquè es puguin comparar a l'hora de decidir). D'acord amb les conclusions de DAFO i el Pla d'actuació i programes estratègics, centrem els punts crítics de la proposta d'organigrama en :

4. La Conselleria ha d'assumir i difondre que és de Cultura i Esports, a no ser que Esports tornés a Presidència com Joventut. Això comporta que el Secretari General de l'Esport és un viceconseller que ha de tenir una línia molt àgil, directe i fluïda amb el Conseller. Això cal també que es projecti cap a l'exterior per tal donar prestigi a la Secretaria. La Secretaria general de Cultura no ha de ser un filtre sinó un suport d'ajut i col.laboració a les tasques de gestió interna de les activitats del Consell, l'INEFC, etc., i que faciliti la seva agilitat i eficàcia internes.

5. La Secretaria general de l'Esport ha de disposar d'un Cap de protocol de confiança i suport directe que ha de nomenar el Secretari. Serà el responsable de relacions públiques, màrqueting, comunicació, estratègia de presència i difusió de la imatge de la Secretaria general de l'Esport i de la Generalitat.

Tindrà un caràcter transversal per a donar unitat i coherència a la difusió externa. Per això participará en els Consells directius de la Secretaria i del Consell Català de l'esport (nota (3)).

6. El Secretari general constituirà una Comissió Consultiva assessora que li donarà suport per contrastar projectes, accions, etc. i tenir un contacte directe i periòdic amb la societat civil del món esportiu de Catalunya. Pot reunir-se 1 vegada al mes (nota (1)).

7. El Secretari també ha de tenir un Consell directiu per al seguiment i avaluació conjunta de les tasques internes i per a la coordinació, molt important, de grans iniciatives i projectes transversals entre CCE, INEFC i CAR (nota (2)).

8. També caldrà relançar les Delegacions territorials amb una mínima estructura i buscar un delegat de renom i prestigi en cada àrea en el sector esportius de les seves comarques.

9. El Consell Català de l'Esport ha de reforçar les línies estratègiques a través dels serveis següents :

- Promoció i activitats esportives (entitats, federacions, clubs, promoció de l'esport a l'abast de tots els segments socials, etc...)
- Formació, tecnificació, docència,...
- Gestió interna : englobaria totes les seccions d'administració, gestió, personal, règim interior,...
- Servei jurídic: desenvolupament de la legislació, suport a d'altres serveis.
- Equipaments esportius.

10. Això implica que cal una direcció amb funcions de gerència que sigui la coordinadora i responsable de les tasques administratives i del Consell, amb el suport de la subdirecció i dels caps de servei.

11. També cal reforçar el servei, seccions i negociats o àrees de tot el que fa referència a les activitats esportives, activitats de promoció, relacions amb entitats, clubs, federacions, etc. Actualment no hi ha cap de servei i falta definir correctament les seccions i prioritats d'actuació.

12. Es crea un Servei únic de gestió interna que engloba totes les tasques pròpies de l'administració els circuits més interns que convé que tinguin la màxima agilitat i coordinació.

13. Cal potenciar un responsable del Servei jurídic que doni un impuls i agilitat als decrets i desplaçaments pendents.

---

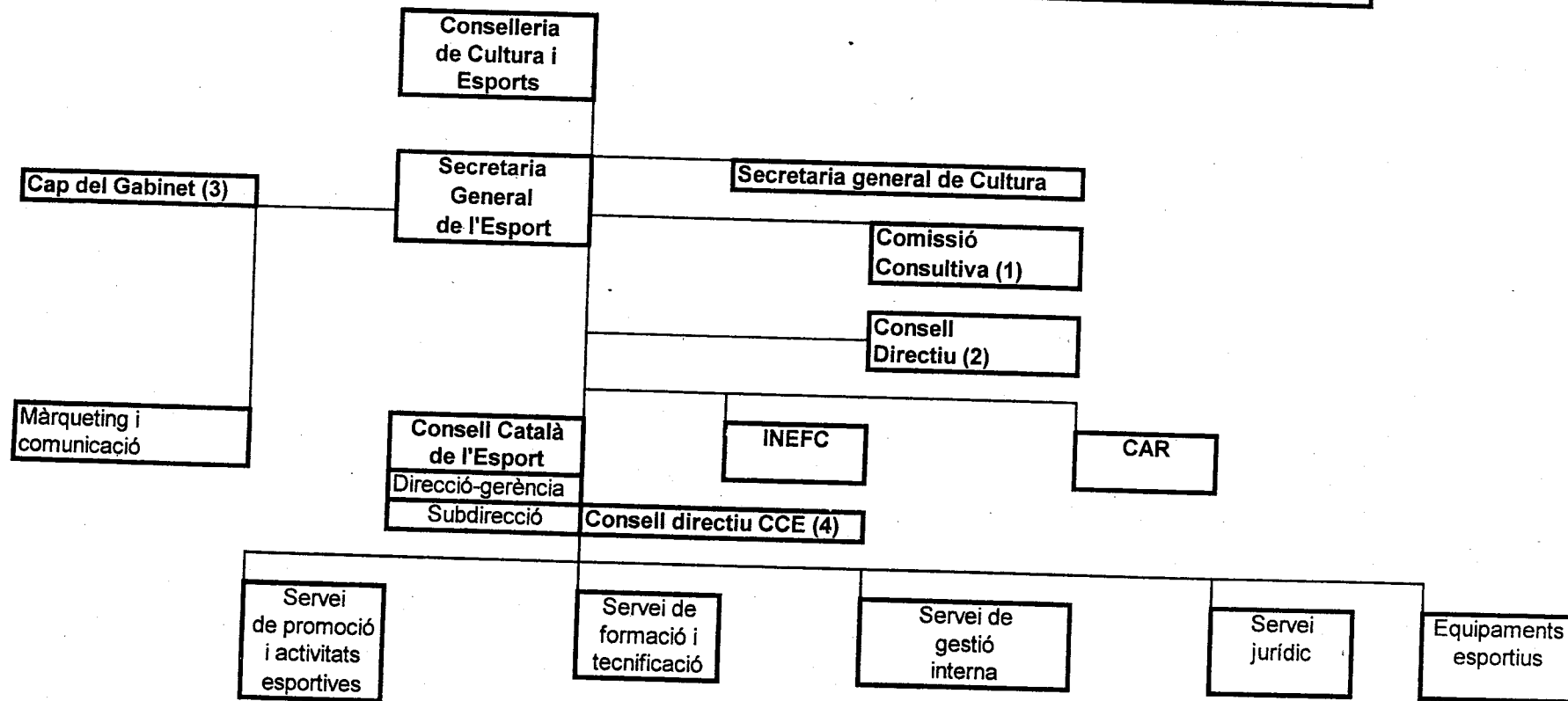
(1) Format per persones convidades pel Secretari general i que poden ser els Presidents de la UFEC i la UCEC, algun President de Federacions, Clubs, i d'altres persones rellevants i esportistes de renom (Vilaseca, Pere Sust, E. Massip,...). Periodicitat: 1 reunió al mes.

(2) Format pels Directors del CCE, CAR i INEFC, i el Cap del Gabinet del Secretari. 1 reunió setmanal. També participaran els Caps de servei o secció quan els temes ho requereixin.

(3) El Cap de Gabinet serà un càrrec de confiança del Secretari general amb una secretària, i dirigirà les funcions de màrqueting, comunicació, relacions públiques,... Dirigint transversalment aquests temes amb el Consell directiu i els caps de servei.

(4) El Consell Català de l'Esport també farà reunions setmanals de direcció amb el Secretari, la Directora, els Caps de servei, i el Cap de Gabinet.

**ESQUEMA BÀSIC D'ORGANIGRAMA FUNCIONAL ADEQUAT ALS OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2002-2003.**



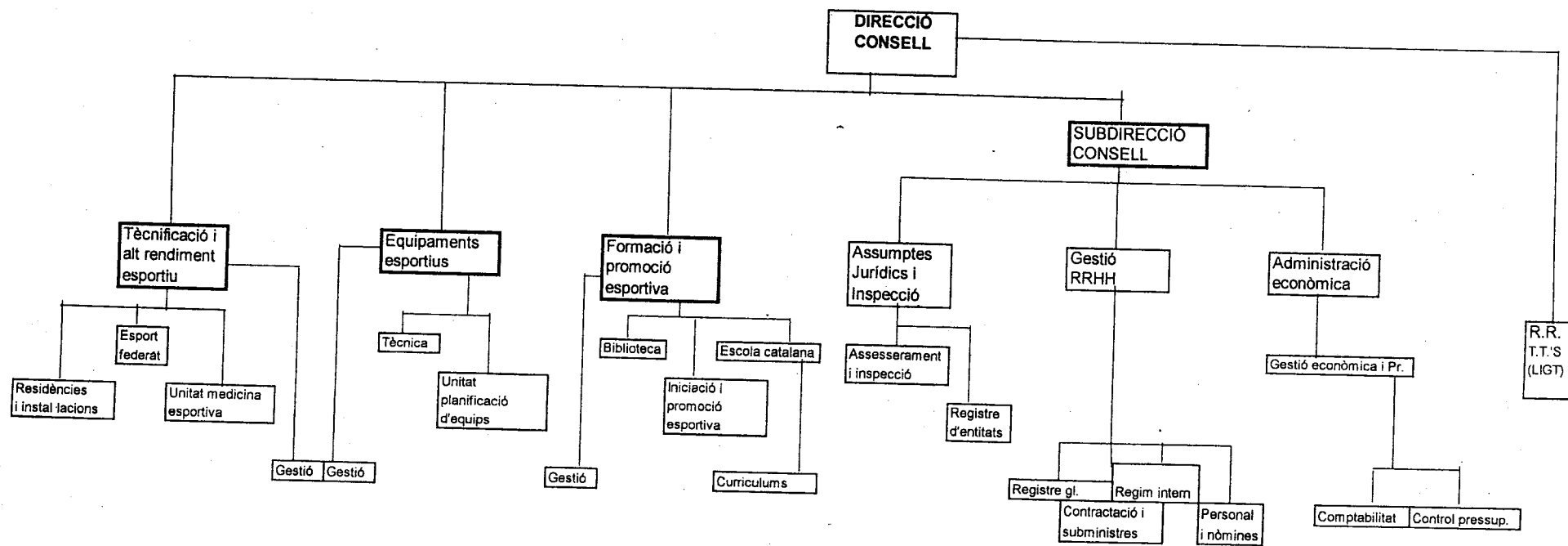
(1) Format per persones convidades pel Secretari general i que poden ser els Presidents de la UFEC i la UCEC, algun President de Federacions, Clubs, i d'altres persones rellevants (Vilaseca, Pere Sust,...). Periodicitat: 1 reunió al mes.

(2) Format pels Directors del CCE, CAR i INEFC, i el Cap del Gabinet del Secretari. 1 reunió setmanal. També participaran els Caps de servei o secció quan els temes ho requereixin.

(3) El Cap de Gabinet serà un càrrec de confiança del Secretari general amb una secretària, i dirigirà les funcions de màrqueting, comunicació, relacions públiques,... Dirigint transversalment aquests temes amb el Consell directiu i els caps de servei.

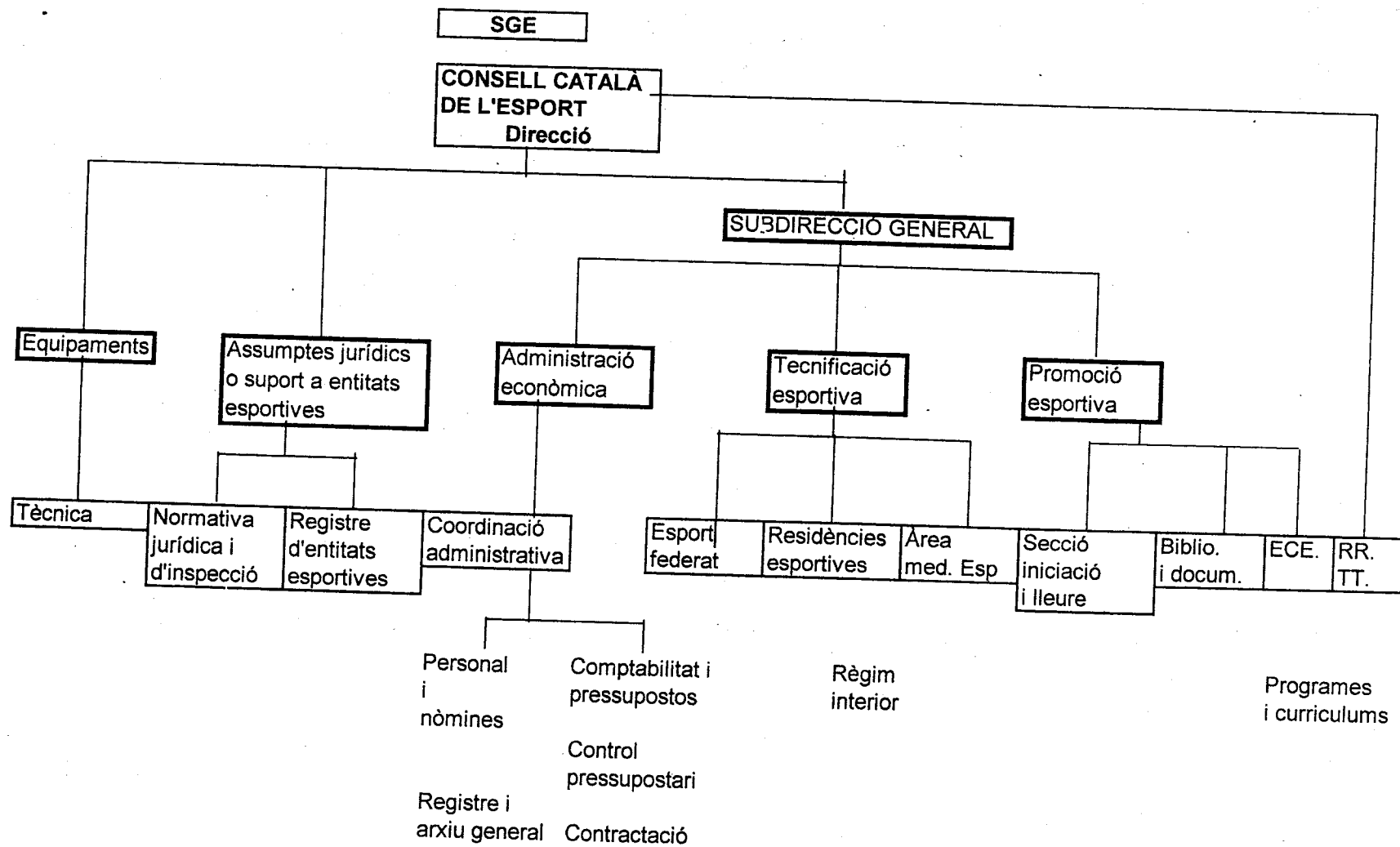
(4) El Consell Català de l'Esport també farà reunions setmanals de direcció amb el Secretari, la Directora, els Caps de servei, el Subdirector i el Cap de Gabinet.

CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT. Organigrama 1



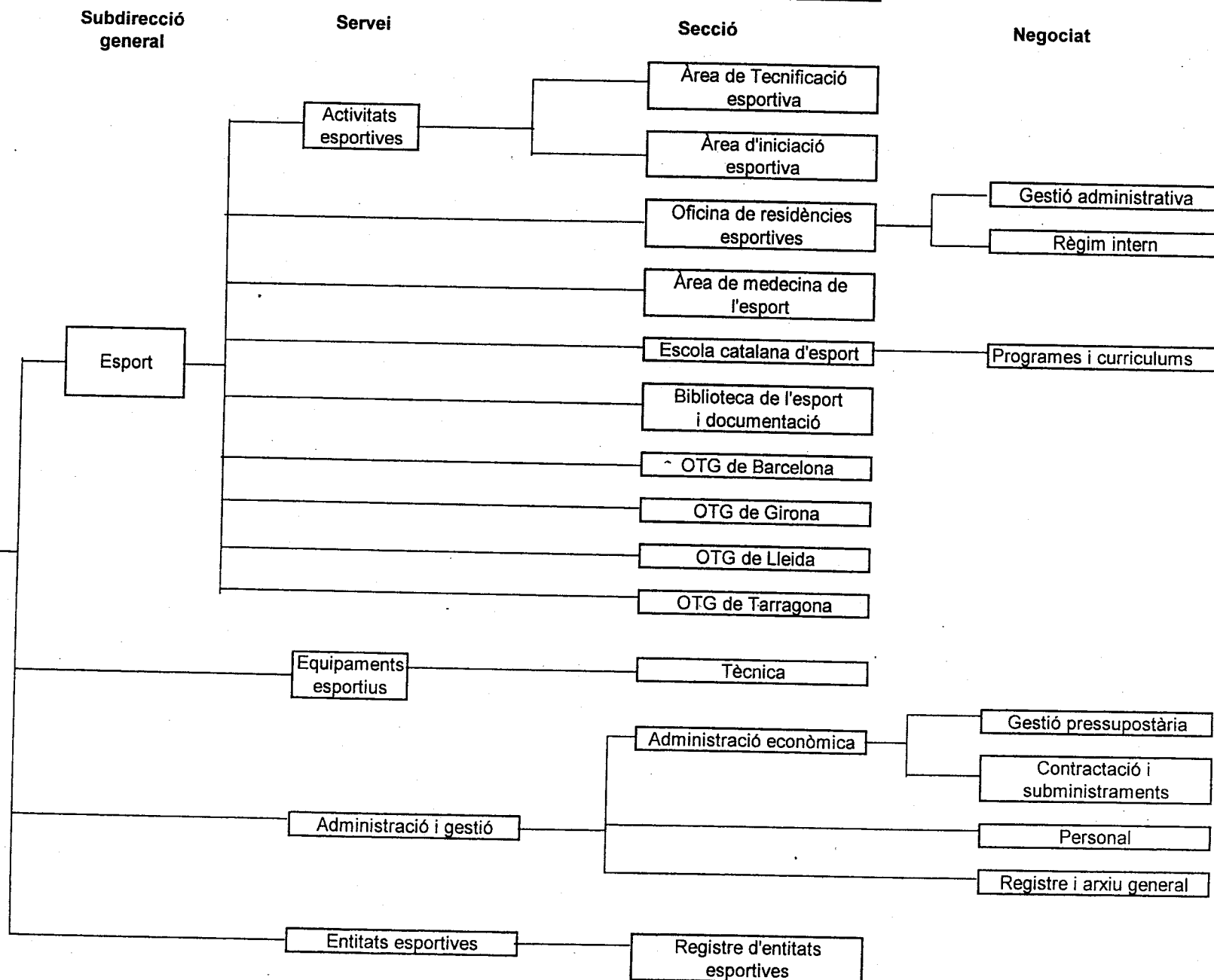
Josep Milà. Consultor

PROPOSTA D'ORGANITZACIÓ C.C.E. Organigrama 2



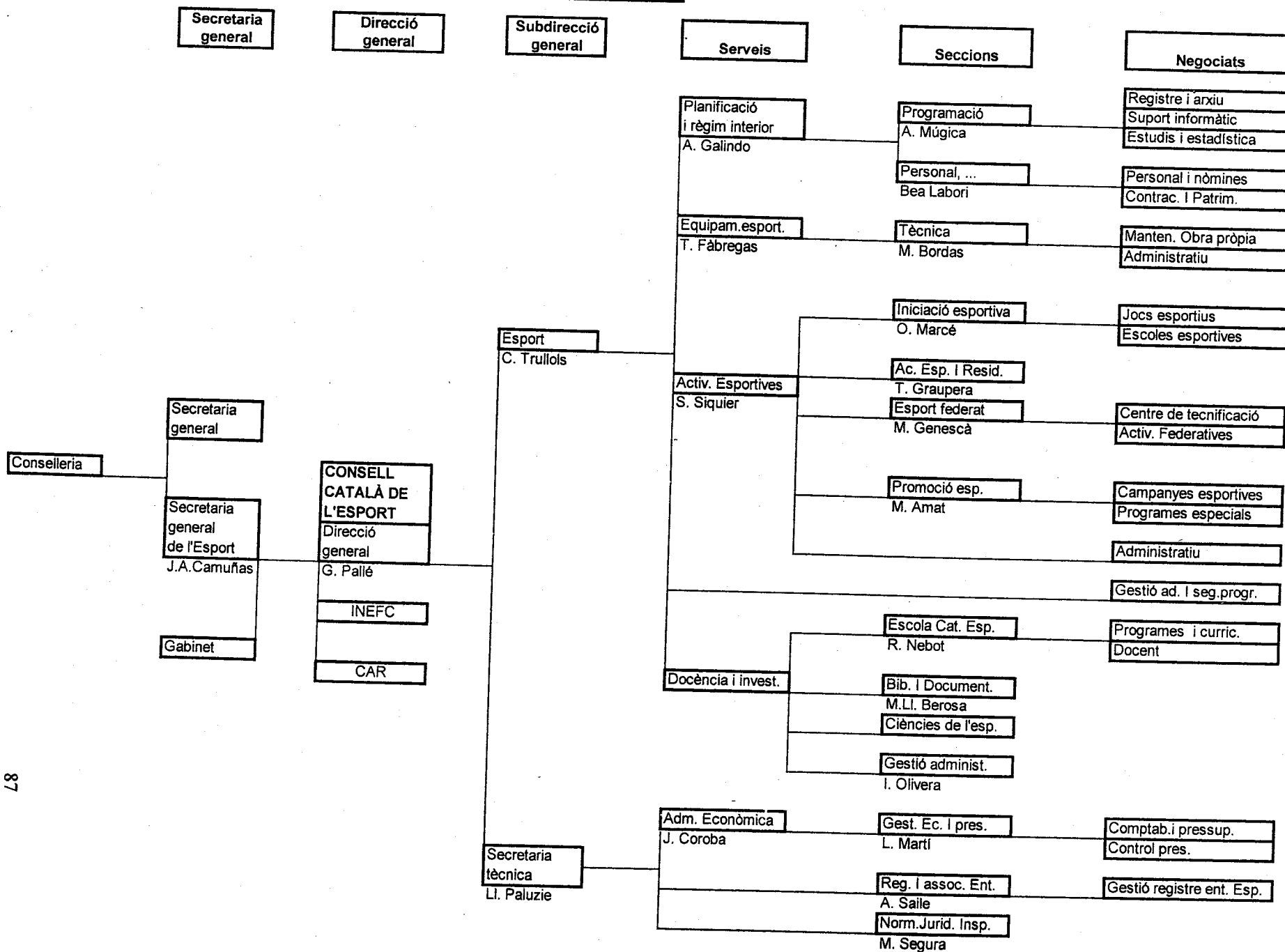
Josep Milà. Consultor

**Organigrama 3 : DEPARTAMENT DE CULTURA. CONSELL CATALA DE L'ESPORT.**  
**Estructura proposada per la Dir. Gral. D'Organització de l'Administració.**



Josep Milà. Consultor

**Organigrama 4 : ORGANIGRAMA OFICIAL VIGENT DEL CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT.**



Josep Milà, Consultor

**ANNEX 2 :**

**RELACIÓ DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL  
DE L'ESPORT.**

---

## SECRETARIA GENERAL DE L'ESPORT

| SECRETARIA GENERAL      |                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Secretari General       | Joan Anton Camuñas                                        |
| Secretària              | Dolors Camacho                                            |
| Cap del Gabinet         | Oriol Marcé                                               |
| Cap de Premsa           | Alfred Picó                                               |
| Cap RR.PP.              | Frederic Borja                                            |
| 1 - Tècnic Mig          | Pere A. Pujol                                             |
| 1 - Administratiu/iva   | Mercè González                                            |
| 1 - Auxiliar Admtv.     | Daniel Grèbol                                             |
| MUSEU DR. MELCIOR COLET |                                                           |
| Administratiu           | Antoni Miguel                                             |
| Conserjes               | Matí: I. Illera, M. García. Tarda: F. Castán, V. Nogueras |

## CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT

| DIRECCIÓ                                |                                                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Directora                               | Glòria Pallé                                        |
| 1 - Secretària                          | Imma Poll                                           |
| 3 - Xofers                              | Joan C. Alfonso, Josep . Ll. Alfonso, Albert Acacio |
| REPRESENTACIÓ TERRITORIAL DE GIRONA     |                                                     |
| Representant                            | Joan Canals                                         |
| 1 - Tècnic INEFC                        | Josep Pujols                                        |
| 2 - Administratiu/iva                   | Jaume Molas, Cristina Gifré                         |
| 2 - Auxiliar Admtv.                     | Rosa Seguí, Núria Pavia                             |
| 1 - Subaltern                           | Fermí Cunill                                        |
| 1 - Especialista Oficis (CCRO Banyoles) | Joan Collell                                        |
| 1 - Netejadora                          | Dolors Montsalve                                    |
| REPRESENTACIÓ TERRITORIAL DE LLEIDA     |                                                     |
| Representant                            | Josep M. Roy                                        |
| 2 - Tècnics Sup.                        | Marta Riguiño, Joaquim Perisé                       |
| 2 - Auxiliar Admtv.                     | F.X. Pons, Rosalina Romà                            |
| 1 - Encarregat (Esc. Piragüisme SORT)   | Ramon Baylina                                       |
| REPRESENTACIÓ TERRITORIAL DE TARRAGONA  |                                                     |
| Representant                            | Vacant                                              |
| 2 - Tècnics Sup.                        | Miquel Sánchez, Rafel Magrinyà                      |
| 2 - Administratiu/iva                   | Teresa Figuerola, Elisabet Chimisanas               |
| 1 - Neteja                              | Leonor Jiménez                                      |

| SERVEI D'ACTIVITATS ESPORTIVES |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Cap                            | Vacant                        |
| Secció d'Esport Federat        | Montserrat Genescà            |
| 2 - Tècnics INEFC              | Marc Moreno, Blanca Nualart   |
| Negociat Gestió Admtva         | Assumpció López               |
| 2 - Administratiu/iva          | Mercedes Sen, Manolo Mora     |
| 2 - Auxiliar Admtv.            | Lourdes Casas, Agnès González |
| Negociat Programes Especials   | Mònica Amat                   |
| Negociat Jocs Esportius        | Manolo Deiros                 |
| 1 - Tècnic                     | Josep M. Geli                 |
| 1 - Auxiliar Admtv.            | Mercè Hernández               |
| Secció Gestió Administrativa   | Ignasi Olivera                |

|                                       |                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 - Tècnic                            | Marta Coll                                                  |
| Negociat Gestió Admtva                | Carme Gimeno                                                |
| <b>SERVEI D'EQUIPAMENTS ESPORTIUS</b> |                                                             |
| Cap                                   | Francesc Fàbregas                                           |
| Negociat Administratiu                | Montserrat Borràs                                           |
| Secció Tècnica                        | Marià Bordas                                                |
| 2 - Tècnics Arquitectes               | Xavier Sagarra, Carolina Ricart                             |
| 1 - Tècnic Aparellador                | Ramon Giner                                                 |
| 1 - Administratiu/iva                 | Agustí Carretero                                            |
| 2 - Tècnics Pla Equipaments           | Carlos López, Carles Giralt                                 |
| 1 - Administratiu/iva                 | M.Carme Moya                                                |
| 3 - Auxiliar Admtv.                   | Carme Verdejo, Cristina Borràs, Teresa Vázquez              |
| Manteniment                           |                                                             |
| Tècnic                                | Carles Tudoras                                              |
| 1 - Responsable (manteniment)         | Rafael Martín                                               |
| 4 - Oficials                          | Rafael Fragoso, José González, José Arroyo, Joaquim Guillén |

|                                          |                                                            |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>SERVEI DE DOCÈNCIA I INVESTIGACIÓ</b> |                                                            |
| Cap (Delegació de funcions)              | Santiago Siquier                                           |
| 1 - Administratiu/iva                    | Eulàlia Riera                                              |
| Escola Catalana de l'Esport              |                                                            |
| Secció ECE                               | Rafael Nebot                                               |
| 2 - Tècnics Superiors                    | Gemma Vilaró, Josep .M. Povill                             |
| 2 - Administratiu/uva                    | Teresa Santa-Cruz, Joan C. Castañé                         |
| 1 - Auxiliar Admtv.                      | Luisa M. Casero                                            |
| Biblioteca de l'Esport                   |                                                            |
| Secció Biblioteca                        | M. Lluïsa Berasategui                                      |
| 1 - Tècnic Bibliotecària                 | Dolors Florensa                                            |
| 1 - Auxiliar Admtv.                      | Carme Monje                                                |
| 1 - Subaltern                            | Antònia Colomar                                            |
| Medicina de l'Esport                     |                                                            |
| Responsable                              | J. Antoni Gutiérrez                                        |
| 2 - Suport Administratiu                 | Carme González (Esplugues). Josefina García (Permanyer)    |
| 1 - Subaltern                            | Teresa Avilés                                              |
| 3 - Metges (Esplugues de Llobregat)      | Assumpta Estruch, Jordi Comaposada, Ramón Balias           |
| 1 - Psicòleg                             | Beatriu Galilea                                            |
| 1 - ATS                                  | Antònia Zamora                                             |
| 2 - Metges (Pg. Permanyer)               | Daniel Brotons, Joan Vives                                 |
| 1 - ATS (Pg. Permanyer)                  | Jordi Balaguer                                             |
| 1 - Metge (Lleida)                       | Ferran Pifarré                                             |
| 1 - Metge (Tarragona)                    | Joan Escoda                                                |
| 1 - Metge (Girona)                       | Jordi Sitjà                                                |
| Publicacions                             |                                                            |
| 1 - Tècnic Publicacions                  | Àngel Perera                                               |
| <b>SUBDIRECCIÓ GENERAL DE L'ESPORT</b>   |                                                            |
| 1 - Subdirector                          | Carles Trullols                                            |
| 2 - Administratiu/iva                    | Anna Ris, Frederic Cercós                                  |
| Responsable Instal·lacions               | Carolina Garzo                                             |
| Secció Tècnica RT.BCN                    | Julio Castaño (Instal·lacions Magòria i St. Andreu)        |
| <b>INSTAL·LACIONS ESPORTIVES</b>         |                                                            |
| Esplugues de Llobregat                   |                                                            |
| 2 - Encarregats, 2 - Oficials            | Matí: S. Maicas, D. Soteras. Tarda: J.Tobaruela, M. Prieto |
| Sant Andreu                              |                                                            |
| 1 - Encarregat                           | Manel Nériz                                                |

|                |                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| 4 - Oficials   | Eladio Silvestre, Ignasi Oliveras, Guillermo García, A. Contreras |
| Magòria        |                                                                   |
| 1 - Encarregat | Albert Ferri                                                      |
| 3 - Oficials   | Juan Siria, Jaume Moraño, Ramón Esturgó                           |

| Residències Esportives                  |                                                                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Joaquim Blume                           |                                                                     |
| Cap de Secció de Residències            | Hortènsia Graupera                                                  |
| 2 - Administratiu/iva                   | Florència Bondia, M. Teresa Puig (Institut)                         |
| 1 - Encarregat                          | Lluís Capellades                                                    |
| 4 - Conserjes                           | Jordi Manresa, José M. Gil, Miquel Navarro, Susana Martínez         |
| 1 - Manteniment                         | Manolo Morales                                                      |
| 4 - Cuiners                             | Teresa Faura, José R. Montoya, Francesc X. Carrió, A. Mariés        |
| 7 - Netejadores                         | G. Pitarch, F. Rocha, A. Rubiales, M. Vinyals, M.J. Duque, I. López |
| Màrius Torres (Lleida)                  |                                                                     |
| 1 - Responsable                         | Manel Solans                                                        |
| 1 - Administratiu/iva                   | Ricard Lega, plaça a cobrir                                         |
| SERVEI DE PLANIFICACIÓ I RÈGIM INTERIOR |                                                                     |
| Cap                                     | Angel Galindo                                                       |
| Secció Estudis i Estadística            | Albert Múgica                                                       |
| 1 - Tècnic                              | Carlos Martínez                                                     |
| Negociat de Nòmines                     | Roser Moya                                                          |
| Negociat Contractació i Patrimoni       | Georgina Maresma                                                    |
| Negociat Registre i Arxiu General       | Gregori Mascareñas                                                  |
| 2 - Auxiliar Admtv.                     | Guillermo Rodríguez, Rosa M. Puig (alliberada sindical)             |
| Negociat Suport Informàtic              | Sílvia Gutiérrez                                                    |
| 6 - Subalterns                          | F. Ramoneda, J. Faura, J. Barberà, J. Puig, M. Llopert, P. Sánchez  |
| 1 - Tècnic/a informàtica                | Dolors Sánchez (UFEC)                                               |
| SECRETARIA TÈCNICA                      |                                                                     |
| Subdirector-Secretari Tècnic            | Lluís Paluzie                                                       |
| 2 - Administratiu/iva                   | Teresa Crespo, Beatriu Coll                                         |
| Assessorament Jurídic                   |                                                                     |
| Secció Normativa Jurídica               | Montserrat Segura                                                   |
| 2 - Tècnics                             | Ferran Justo, Laura Casals                                          |
| Registre de Clubs                       |                                                                     |
| Secció Registre i Assessorament         | Anna Jaile                                                          |
| 3 - Tècnics Sup.                        | Ramon Bonet, Oriol Giralt, Eloisa Gotor                             |
| 2 - Administratiu/iva                   | Emma Vales-Villamarín, Montserrat Grau                              |
| Tribunal Català de l'Esport             |                                                                     |
| 1 - Auxiliar Administratiu              | Carme Farré                                                         |
| SERVEI D'ADMINISTRACIÓ ECONÒMICA        |                                                                     |
| Cap                                     | Joaquín Coroba                                                      |
| Secció Gestió Econòmica                 | Lydia Martí                                                         |
| Negociat Control Pressupostari          | Carme Castelló                                                      |
| Negociat Comptabilitat i Pressupostos   | Aurora García                                                       |
| 1 - Administratiu/iva                   | Cristina Roca                                                       |
| 2 - Auxiliar Admtv.                     | Olga Teixidó, Assumpta Castellà                                     |

**ANNEX 3 :**

**RELACIÓ D'ACTIVITATS DE LES SELECCIONS  
CATALANES I CALENDARI 2002**

---

# C.a.2 SELECCIONS CATALANES A CATALUNYA

| FEDERACIÓ                                 | ENCONTRE                                              | SOL·LICITUD<br>PARCIAL | SUBVENCIÓ<br>SOL·LICIT. | PROPOSTA<br>PARCIAL | TOTAL<br>PROPOSAT | MOTIVACIÓ                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| F. Catalana d'Activitats Subaquàtiques    | Trofeu Internacional FECDAS                           | 480.000                |                         | 384.000             |                   | * Subvenció màxima 80%                     |
|                                           | Campionat d'Espanya Apnea                             | 50.000                 |                         | 50.000              |                   | Quantitat sol·licitada                     |
|                                           | Campionat d'Espanya Hoquei Submarí                    | 25.000                 |                         | 25.000              | 459.000           | Quantitat sol·licitada                     |
| F. Aèria Catalana                         |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana d'Atletisme                   | Jocs Pirenaics                                        | 810.000                |                         | 648.000             |                   | * Subvenció màxima 80%                     |
|                                           | Campionat d'Espanya de marxa                          | 376.000                | 1.186.000               | 300.800             | 948.800           | * Subvenció màxima 80%                     |
| F. Catalana d'Automobilisme               |                                                       | 4.350.000              |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Bàdminton                  | Calunya - França o Portugal                           | 396.840                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                                           | Torneig Internacinal Ciutat de Barcelona              | 1.200.000              | 1.596.840               | 0                   | 0                 | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Basquetbol                 |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana de Beisbol i Softbol          | C. d'Espanya de Selecc. Autònòmiques Beisbol infantil | 427.000                |                         | 427.000             |                   | Quantitat sol·licitada                     |
|                                           | C. d'Espanya de Selecc. Autònòmiques Beisbol cadet    | 512.000                |                         | 512.000             |                   | Quantitat sol·licitada                     |
|                                           | Trofeu Internacional "Ciutat de Barcelona" Beisbol    | 500.000                |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
|                                           | Trofeu Internacional "Ciutat de Barcelona" Softbol    | 500.000                | 1.939.000               | 0                   | 939.000           | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana de Billar                     |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Billes                     | Espanya - Catalunya                                   | 180.000                |                         | 0                   | 0                 | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Boxa Amateur               |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Caça                       | C d'Espanya Gran Prix Internacional                   | 732.000                |                         | 0                   | 0                 | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| A Esp Catalana Ccs i Deficients Visuals   |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Ciclisme                   |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Coloms Esportius           | 50 Campionat d'Espanya                                | 4.305.000              |                         | 500.000             | 500.000           | Subvenció (Equipament Camp de vol)         |
| F. Catalana de Coloms Missatgers          |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. de Curses d'Orientació de Catalunya    | Trofeu Internacional Ciutat de Barcelona              | 183.649                |                         | 0                   | 0                 | Quantitat sol·licitada                     |
| F. Catalana de Dards                      | Campionat d'Espanya                                   | 567.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                                           | Campionat del Món (SWDF)                              | 900.000                |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
|                                           | Open Internacional de Calella                         | 630.000                | 2.097.000               | 150.000             | 150.000           | Interès esportiu baix                      |
| F. d'Entitats Excursionistes de Catalunya |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana d'Escacs                      | Catalunya - Portugal                                  | 2.400.000              |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana d'Esgrima                     | Catalunya - Luxemburg                                 | 205.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana d'Espeleologia                |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana d'Esports d'Hivern            | Campionats d'Espanya. Esquí Alpí infantil             | 1.420.000              |                         | 1.420.000           |                   | Quantitat sol·licitada                     |
|                                           | Campionats d'Espanya. Esquí Alpí absolut              | 1.370.000              |                         | 1.370.000           |                   | Quantitat sol·licitada                     |
|                                           | Final del Circuit Estatal. Esquí Alpí juvenil/sénior  | 360.000                | 3.150.000               | 360.000             | 3.150.000         | Quantitat sol·licitada                     |
| F. Catalana d'Esports Minusvàlids físics  |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana Esports Disminuïts Psíquics   |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana d'Esquaix i Racquetball       | Campionat d'Espanya de Seleccions Autònòmiques        | 835.000                |                         | 835.000             | 835.000           | Quantitat sol·licitada                     |
| F. Catalana d'Esquí Nàutic                |                                                       | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |

Josep Milà. Consultor

| FEDERACIÓ                     | ENCONTRE                                                        | SOL·LICITUD<br>PARCIAL | SUBVENCIÓ<br>SOL·LICIT. | PROPOSTA<br>PARCIAL | TOTAL<br>PROPOSAT | MOTIVACIÓ                                  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| F. Catalana de Futbol         | Amistós Selecció Catalana                                       | 10.000.000             |                         | 3.500.000           |                   | Interès Esportiu                           |
|                               | Camp N Seleccions Autònòmiques (sub-17 mas)                     | 3.070.100              |                         | 751.500             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                               | Camp N Seleccions Autònòmiques (sub - 15 masc)                  | 2.445.100              |                         | 751.500             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                               | Camp N Seleccions Autònòmiques (sub - 25 fem)                   | 2.875.000              |                         | 751.500             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                               | Camp N Seleccions Autònòmiques (sub - 17 fem)                   | 2.875.000              |                         | 751.500             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                               | C Nacional Selecc. Autònomi (senior masc-futb sala)             | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | C Nac Selecc. Autònomi (senior fem - futbol sala)               | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Torneig Joan Antoni Samaranch                                   | 1.800.000              |                         | 1.800.000           |                   | Interès Esportiu                           |
|                               | Camp N Selecc Autònòmiques (sub18 masc-futb sala)               | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Camp N Selecc Autònóm (sub - 15 masc futbol -sala)              | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Camp N Selec Autònóm (Infantil masc. futbol sala)               | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Camp N Selecc Autònóm (alevi futbol sala)                       | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Camp N Selecc Autònó (sub - 16 fem. futbol sala)                | 425.000                |                         | 425.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Intercanvi Seleccions Mittelrhein - Catalunya                   | 1.750.000              |                         | 885.000             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                               | Intercanvi o Partits amistos Selecc Cata (senior futbol sala)   | 1.250.000              |                         | 1.250.000           |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Intercanvi o Partits amistos Selcc Cata (sub25 o sub17 fem)     | 1.250.000              | 30.290.200              | 1.250.000           | 14.666.000        | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Futbol Americà | Catalunya - Aragó                                               | 220.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                               | Catalunya - Texas All Star (USA)                                | 220.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                               | Catalunya - Texas All Star (USA)                                | 120.000                | 560.000                 | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Gimnàstica     | Catalunya - Euskadi (G Artística mas. Fem/G. Rítmica /Trampoli) | 1.095.000              |                         | 0                   | 0                 | Conveni ARC                                |
| F. Catalana de Golf           | Campionat d'Espanya per regions                                 | 200.000                |                         | 200.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                               | Quatre Motors per a Europa                                      | 300.000                | 500.000                 | 300.000             | 500.000           | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana d'Halterofília    | Andalússia                                                      | 546.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                               | Catalunya - Bulgària                                            | 765.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                               | Trofeu Internacional "Ciutat de Barcelona"                      | 580.000                | 1.891.000               | 0                   | 0                 | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana d'Handbol         | Intercanvi Languedoc - Roussillon                               | 1.913.000              |                         | 0                   |                   | Conveni ARC                                |
|                               | Catalunya - (a determinar) masculí                              | 3.150.000              |                         | 1.500.000           |                   | Interès Esportiu                           |
|                               | Catalunya - (a determinar) femení                               | 2.850.000              |                         | 1.500.000           |                   | Manca disponibilitat pressupostària        |
|                               | Catalunya - equips 1a estatal                                   | 1.261.600              | 9.174.600               | 0                   | 3.000.000         | Conveni ARC                                |
| F. Catalana d'Hípica          |                                                                 | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana d'Hoquei          | Quatre Motors d'Europa                                          | 1.530.000              |                         | 1.224.000           | 1.224.000         | * Subvenció màxima 80%                     |
| F. Catalana de Judo i D.A     | Trofeu Internacional Ciutat de Barcelona                        | 2.660.000              |                         | 0                   | 0                 | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana de Karate         | Catalunya - València                                            | 405.000                |                         | 0                   |                   | Manca disponibilitat pressupostària        |
|                               | Catalunya - Galícia - València                                  | 350.000                | 755.000                 | 350.000             | 350.000           | Quantitat sol.licitada                     |
| Unió Catalana de Korfball     | Catalunya - Holanda                                             | 100.000                |                         | 100.000             | 100.000           | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Lluita         | Trofeu Internacional Antonio Asensio                            | 796.000                |                         | 500.000             | 500.000           | Aplicació dels criteris de valoració       |
| F. Catalana de Motociclisme   | Catalunya-França                                                | 1.500.000              |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Motonàutica    |                                                                 | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Natació        | Catalunya - Western Austràlia                                   | 2.000.000              |                         | 0                   |                   | Manca disponibilitat pressupostària        |
|                               | Gran Premi Internacional Ciutat de BCN                          | 500.000                | 2.500.000               | 0                   | 0                 | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| AE Catalana Paràlisi Cerebral | Fase Prèvia CT. Espanya Boccia                                  | 132.000                |                         | 132.000             | 132.000           | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Patinatge      | Catalunya - Portugal                                            | 2.480.000              |                         | 1.984.000           | 1.984.000         | * Subvenció màxima 80%                     |

Josep Milà. Consultor

| FEDERACIÓ                            | ENCONTRE                                           | SOL·LICITUD<br>PARCIAL | SUBVENCIÓ<br>SOL·LICIT. | PROPOSTA<br>PARCIAL | TOTAL<br>PROPOSAT | MOTIVACIÓ                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| F. Catalana de Pentatló Modern       | Catalunya Nord i altres seleccions autonòmiques    | 1.059.000              |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Pesca                 | Campionat d'Espanya                                | 339.136                |                         | 339.136             | 339.136           | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Petanca               | Internacional França - Catalunya                   | 422.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                                      | València - Balears-Catalunya-Andalusia             | 709.000                |                         | 0                   |                   | Manca disponibilitat pressupostària        |
|                                      | Copa Pirineus (França-Catalunya)                   | 343.000                | 1.474.000               | 0                   | 0                 | Manca disponibilitat pressupostària        |
| F. Catalana de Pilota                | 32è Torneig Internacional Seleccions Catalanes     | 553.000                |                         | 553.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Torneig Internacional Ciutat de Barcelona          | 300.000                |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
|                                      | Torneig Internacional Frontó Llarg                 | 415.000                |                         | 415.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Torneig Internacional Pilota a Mà                  | 300.000                | 1.568.000               | 300.000             | 1.268.000         | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Piragüisme            | Copa del Món de Rodeo                              | 5.000.000              |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
|                                      | Copa d'Europa de Rodeo                             | 3.000.000              | 8.000.000               | 0                   | 0                 | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana de Polo                  | XIV Gran Premi Ciutat de Barcelona                 | 620.000                |                         | 0                   |                   | Conveni Esdeveniment Internacional         |
|                                      | IV Cup Internacional                               | 810.000                |                         | 0                   |                   | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
|                                      | VIII Torneig Catalunya - Argentina                 | 155.000                |                         | 155.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | XXXIV Torneig Internacional d'Hivern               | 645.000                | 2.230.000               | 0                   | 155.000           | Manca disp.pressup.- Interès esportiu baix |
| F. Catalana de Rem                   | Catalunya - Euskadi                                | 1.715.000              |                         | 0                   |                   | ARC                                        |
| F. Catalana de Rugbi                 | Catalunya - Fundació Barcelo (Argentina)           | 32.500                 |                         | 32.500              |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Catalunya - Crawshay WelsRFC                       | 520.000                |                         | 520.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Catalunya - Itàlia                                 | 800.000                |                         | 800.000             |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Catalunya - Royal Belfast                          | 39.000                 |                         | 39.000              |                   | Quantitat sol.licitada                     |
|                                      | Catalunya - València                               | 31.200                 | 1.422.700               | 31.200              | 1.422.700         | Quantitat sol.licitada                     |
| F. Catalana de Salvament i Socorrism | Trofeu Mediterrani                                 | 597.000                |                         | 597.000             | 597.000           | * Subvenció màxima 80%                     |
| AE de Sords de Catalunya             | Jocs Olímpia Mundial (no a catalunya)              | 1.000.000              |                         | 0                   |                   | No es fa a Catalunya                       |
| F. Catalana de Taekwondo             | Trofeu Internacional Ciutat de Barcelona           | 1.248.110              |                         | 0                   | 0                 | Conveni Esdeveniment Internacional         |
| F. Catalana de Tennis                | Campionat d'Europa de les Regions                  | 2.500.000              |                         | 2.500.000           | 2.500.000         | Interès Esportiu                           |
| F. Catalana de Tennis de Taula       |                                                    | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Tir amb Arc           |                                                    |                        |                         |                     |                   |                                            |
| F. Catalana de Tir Olímpic           |                                                    | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Tir al Vol            |                                                    |                        |                         |                     |                   |                                            |
| F. Catalana de Triatló               |                                                    | 0                      |                         | 0                   |                   |                                            |
| F. Catalana de Vela                  | Setmana Catalana Regata Dues Cata.                 | 3.350.000              |                         | 1.000.000           | 1.000.000         | Interès Esportiu                           |
| F. Catalana de Voleibol              | Torneig Arturo Cortés                              | 1.635.000              |                         | 500.000             |                   | Aplicació dels criteris de valoració       |
|                                      | Presentació Seleccions Catalanes SR. Catalunya - ? | 490.000                | 2.125.000               | 0                   | 500.000           | Manca disp.pressup.                        |

Josep Milà. Consultor

**Pirena 2002**

Gener

Esport: Mushing

Organitza: Geoidea

Tel.: 93 540 39 56

**25ª Marxa Beret**

Febrer

Esport: esquí de fons

Organitza: Federació Catalana d'Esports d'Hivern

Tel.: 93/415 55 44

**Mundial de Trial Indoor**

Febrer

Esport :Motociclisme

Organitza: Federació Catalana de Motociclisme

Tel.: 93 415 11 84

**Gran Premi Motocròs**

Març

Esport: Motocròs

Organitza: Moto Club Segre

Tel.: 97332 06 35

**XXXVIII Ral·ly Catalunya – Costa Brava**

Març (provisional)

Esport :Automobilisme

Organitza: RACC

Tel.: 93 495 50 35

**Setmana Catalana de Ciclisme**

Març

Esport :Ciclisme

Organitza: Esport Ciclista Barcelona

Tel.: 93 325 69 48

**Torneig Comte de Godó**

Abril

Esport :Tennis

Organitza: Reial Club de Tennis Barcelona

Tel.:93 203 78 52

**Torneig Internacional de Polo**

Abril

Esport :Polo

Organitza: Real Club de Polo de Barcelona

Tel.:93 448 04 00

**Gran Premi Malboro d'Espanya de F-1**

Abril

Esport :Automobilisme

Organitza: RACC

Tel.:93 495 50 35

**Setmana Catalana de Vela**

Abril / Maig

Esport: Vela

Organitza: Club Nàutic l'Escala

Tel.: 972/ 77 00 16

**Campionat d'Europa de Rugbi femení**

Maig

Esport: rugbi

Organitza: Federació Catalana de Rugby

Tel.: 93/439 20 19

**XXIV Cursa "El Corte Inglés" -Ciutat de Barcelona**

Maig

Esport :Atletisme

Organitza: El Corte Inglés

Tel.:93 302 12 12

**Regates Zegna-Freixenet-Godó**

Maig

Esport: Vela

Organitza: Reial Club Nàutic Barcelona

Tel.: 93/ 221 65 21

**XIC Concurs Internacional de Salts**

Juny

Esport :Hípica

Organitza: Real Club de Polo de Barcelona

Tel.:93 448 04 00

**Volta a Catalunya**

Juny

Esport :Ciclisme

Organitza: Secció de Ciclisme de la Unió Esportiva de Sants

Tel.:93 431 82 98

**Gran Premi Malboro de Catalunya**

Juny

Esport :Motociclisme

Organitza: Federació Catalana de Motociclisme

Tel.:93 415 11 84

**Aeroesport**

Juliol

Esport: Aeri

Organitza: Fira i Ajuntament Igualada

Tel.: 93/ 803 19 50

**European Festival Baloon**

Juliol

Esport: Globus aerostàtics

Organitza: Fira i Ajuntament Igualada

Tel.:93/803 19 50

**24 hores de Motociclisme**

Juliol

Esport: motociclisme

Organitza: RACC

Tel.:93/495 50 35

**24 hores de cotxes**

Setembre

Esport: automobilisme

Organitza: RACC  
Tel.:9/495 50 35

**XXIV Cursa de la Mercè a Barcelona**  
Setembre  
Esport :Atletisme  
Organitza: Ajuntament de Barcelona  
Tel.:93 402 30 00

**XXXIX Escalada al Castell de Montjuïc**  
Octubre  
Esport :Ciclisme  
Organitza: Esport Ciclista Barcelona  
Tel.:93 325 69 48

**XV Gran Premi Ciutat de Barcelona de Polo**  
Novembre  
Esport :Polo  
Organitza: Real Club de Polo de Barcelona  
Tel.:93 448 04 00

**LXXIX Trofeu Ciutat de Barcelona Jean Bouin**  
Novembre  
Esport :Atletisme  
Organitza: Federació Catalana d'Atletisme  
Tel.:93 318 75 94

**Memorial Joaquim Blume**  
Desembre  
Esport :Gimnàstica Artística  
Organitza: Federació Catalana de Gimnàstica  
Tel.:93 426 94 78

**XIC Copa de Nadal**  
Desembre  
Esport :Natació  
Organitza: Club Natació Barcelona  
Tel.:93 221 46 00

**Christmas Race**  
Desembre  
Esport :Vela  
Organitza: Club Vela Palamós  
Tel.:972 31 58 71