



UNIVERSITAT DE BARCELONA

La gestió de les curses a la muntanya a Catalunya

Joan Babí Lladós

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

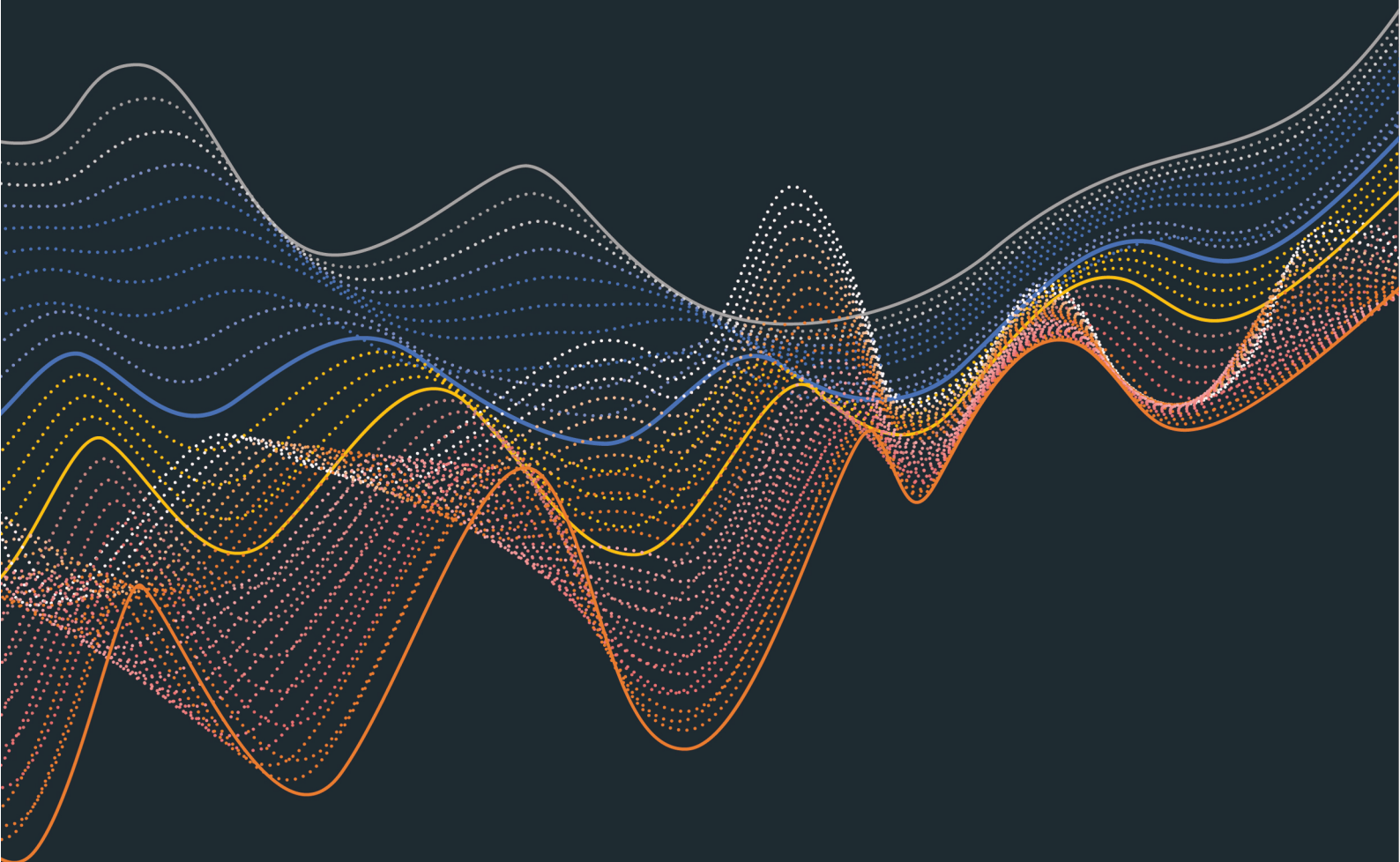
ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

LA GESTIÓ DE LES CURSES A LA MUNTANYA A CATALUNYA

ACTIVITAT FÍSICA, EDUCACIÓ FÍSICA I ESPORT

Joan Babí Lladós





INEFC

Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya
Barcelona



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Facultat d'Educació

INSTITUT NACIONAL D'EDUCACIÓ FÍSICA DE CATALUNYA

Centre de Barcelona

Programa de Doctorat

Activitat Física, Educació Física i Esport

LA GESTIÓ DE LES CURSES A LA MUNTANYA A CATALUNYA

Tesi doctoral presentada per:

Joan Babí Lladós

Dirigida per:

Dr. Eduard Inglés Yuba

Dra. Susanna Soler Prat

Tutoritzada per:

Dra. Susanna Soler Prat

Per optar al títol de:

Doctor per la Universitat de Barcelona

Barcelona, 2019

A la mare i al pare per ensenyar-me el camí.

A la Maria per fer-lo créixer amb mi.

A la Radka perquè aquest mai tingui fi.

Aquest treball ha format part del Projecte d'Investigació, amb codi 2014 PINEF 00006 i ha estat realitzat amb el recolzament del programa de beques predoctorals de l'Institut Nacional d'educació Física de Catalunya (PINEFC-2015). També, ha contribuït en el seu desenvolupament el suport rebut pel Grup d'Investigació Social i Educativa de l'Activitat Física i l'Esport.

AGRAÏMENTS

Aprofito un breu espai d'aquest document per deixar constància de l'agraïment profund que sento cap a tota aquella gent que m'ha acompanyat en tota aquesta etapa i en concret:

- Al principal responsable, el Dr. Eduard Inglés Yuba, per haver-me brindat l'oportunitat de realitzar la tesi, per guiar-me en tot moment i ser-ne, sense cap mena de dubte, el referent. Moltes gràcies, Edu.
- A la catalitzadora d'aquest procés, la Dra. Susanna Soler Prat, per intervenir en els moments clau i orientar-me quan ha fet falta. Gràcies per la plena disponibilitat durant tot el procés.
- Al Dr. Tommy D. Andersson i a l'equip del Centre for Tourism de la School of Business, Economics, and Law de la University of Gothenburg per acollir-me i facilitar-me un espai per participar del vostre dia a dia.
- Al Dr. Joan Cadefau, a la Maribel Pérez i a tot l'equip de recerca de l'INEFC, per tot el vostre suport.
- Al grup de persones expertes que van ajudar a validar el qüestionari.
- A l'equip d'entrevistadors/es, per arribar on jo no hauria pogut arribar (Pau, Àxel, Nacho, Èric, Sílvia, Míriam i Genís).
- Al Dr. Saül Alcaraz, per la teva col·laboració i suport en l'anàlisi estadística.
- A cadascuna les persones que heu participat en l'estudi, per haver transmès la vostra experiència i cedit el vostre temps d'una forma tan desinteressada.
- Al Dr. Víctor Labrador, per conviure en un mateix espai on és senzill ajudar-se, pels teus ànims i disposició: gràcies.
- A la gent del laboratori d'investigació social i als del laboratori veí, que són la pinya necessària per avançar i evadir-se de tant en tant (Pau, Íngrid, Clara, Joana Aaron, Víctor, Sergi, Evelyn, Bruno i Jose). I als que em va precedir (Víctor, Pedrona, Carlos i Mary).
- A l'alumnat i equip de tècnics amb qui he conviscut i après en el marc de les assignatures d'activitats en el medi natural. En especial, al Feliu, per compartir amb mi l'amor per la natura.
- A l'equip docent del Departament de Gestió, a la resta de professorat de l'INEFC, del GISEAFE per rebre'm com a un més.
- Als companys i a les companyes del PAS amb qui tant he compartit i m'han ajudat quan ho he necessitat (Xavi, Judit, Jordi, Alba, Albert i un llarg etcètera). També, al personal de manteniment i neteja que ajuden a completar un espai sa.

D'altra banda, vull agrair a la gent que fora del món acadèmic també ha rebut els efectes de la meva tesi i m'ha ajudat a tirar-la endavant.

- A la mama, per cuidar-me tant, i massa. Per ser una font d'energia eterna i contagiosa.
- Al papa, per la teva serenitat i bondat. Per donar-me consells i tranquil·litat per seguir concentrat.
- A la Maria, pel teu suport incondicional, anímic i gramatical. Perquè, tot i ser la petita, en moltes coses ets la gran.
- A la Radka, perquè tu has fet que aquest procés fos més fàcil, entenent-me, ajudant-me, estimant-me en tot moment. Ltv!
- Als amics de Lloret, per comptar amb mi, tot i saber que no hi heu pogut comptar gaire però més important per mi... jo comptar amb vosaltres.
- A la família Babí i gent de Cabrianes, per tots els ànims que m'heu arribat a donar.
- A la gent d'Escaló, per compartir estones de pausa, on tornar a agafar energia.
- Finalment, a l'equip de natura de l'INEFC, per poder combinar la feina, l'amistat i la passió per les activitats en el medi natural. Gràcies Edu, Víctor, Míriam i Pau!

Sense voler-me deixar a ningú, dono gràcies a totes aquelles persones que heu estat i sou a la meua vida, perquè la vostra presència d'una forma o altra es veurà reflectida en la tesi.

SUMARI

Agraïments	7
Sumari	9
Abreviatures	15
Resum.....	16
Abstract	17
Pròleg	18
1 Introducció.....	21
1.1 Problemàtica de la recerca.....	22
1.1.1 Origen i evolució de les curses a la muntanya.....	23
1.1.2 Ordenament i regulació de les curses a la muntanya.....	25
1.1.3 Resum de la problemàtica	31
1.2 Pregunta i objectius de la investigació	33
1.3 Estructura del document.....	35
2 Perspectiva teòrica	37
2.1 Estudi dels esdeveniments esportius	38
2.1.1 Definició i classificació dels esdeveniments	38
2.1.1.1 Definició dels esdeveniments	38
2.1.1.2 Classificació dels esdeveniments	39
2.1.2 Disciplines fonamentals i camps teòrics relacionats amb l'estudi d'esdeveniments	42
2.2 Plantejaments teòrics.....	46
2.2.1 La teoria basada en els recursos.....	46
2.2.1.1 Origen de la teoria	46
2.2.1.2 Conceptes clau	47
2.2.1.3 Classificació dels recursos i capacitats	48
2.2.1.4 Marc VRIO (Valor, Raresa, Inimitabilitat i Organització)	49

2.2.1.5	Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme	51
2.2.1.6	Diagrama del primer plantejament teòric	52
2.2.2	La teoria de la contingència estructural	53
2.2.2.1	Origen de la teoria	53
2.2.2.2	Conceptes clau	54
2.2.2.3	Factors contingents.....	56
2.2.2.4	Model SARFIT	58
2.2.2.5	Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme	59
2.2.2.6	Diagrama del segon plantejament teòric.....	60
2.2.3	La teoria ecològica organitzacional	61
2.2.3.1	Origen de la teoria i conceptes clau	61
2.2.3.2	Corrents teòriques	62
2.2.3.3	Teoria ecològica organitzacional per l'anàlisi de poblacions d'esdeveniments	64
2.2.3.4	Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme	67
2.2.3.5	Diagrama del tercer plantejament teòric.....	67
2.3	Dimensions d'anàlisi de la gestió d'esdeveniments	69
2.3.1	Disseny.....	69
2.3.2	Cultura organitzativa	71
2.3.3	Comportament organitzacional i interorganitzacional.....	72
2.3.4	Planificació.....	75
2.3.5	Operacions i logística.....	76
2.3.6	Gestió del risc	77
2.3.7	Recursos humans.....	79
2.3.8	Gestió financera.....	81
2.3.9	Màrqueting i comunicacions	82
2.3.10	Sistemes d'avaluació i informació	84
2.3.11	Efectes sobre el desenvolupament sostenible	84

2.4	Disseny del marc teòric de la recerca: la complementació teòrica	88
3	Disseny metodològic.....	91
3.1	Objecte teòric de la investigació: dimensions, variables i indicadors	92
	Dimensió A: Disseny	93
	Dimensió B: Cultura organitzativa	95
	Dimensió C: Comportament organitzacional i interorganitzacional.....	95
	Dimensió D: Planificació	97
	Dimensió E: Operacions i logística.....	97
	Dimensió F: Gestió del risc	99
	Dimensió G: Recursos humans	100
	Dimensió H: Gestió financera	101
	Dimensió I: Màrqueting i comunicacions	102
	Dimensió J: Sistemes d'avaluació i informació	103
	Dimensió K: Efectes sobre el desenvolupament sostenible	103
3.2	Mètode i tècniques d'investigació.....	104
3.2.1	Entrevista demoscòpica.....	105
3.2.1.1	Característiques de l'entrevista demoscòpica	105
3.2.1.2	Preparació de l'entrevista demoscòpica: el qüestionari	107
3.2.1.3	Mostra per a les entrevistes demoscòpiques	111
3.2.1.4	Aplicació de l'entrevista demoscòpica	112
3.2.1.5	Anàlisi estadístic de les dades de l'entrevista demoscòpica	114
3.2.2	Entrevista qualitativa	116
3.2.2.1	Característiques de l'entrevista qualitativa	116
3.2.2.2	Preparació de l'entrevista qualitativa en profunditat: la guia de l'entrevista	117
3.2.2.3	Mostra per a les entrevistes qualitatives	120
3.2.2.4	Aplicació de l'entrevista qualitativa en profunditat.....	121
3.2.2.5	Anàlisi de contingut.....	122

3.3	Ètica de la recerca	125
4	Resultats	127
4.1	Descripció de característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió	128
	Dimensió A: Disseny	128
	Dimensió B: Cultura organitzativa	139
	Dimensió C: Comportament organitzacional i interorganitzacional.....	142
	Dimensió E: Operacions i logística.....	149
	Dimensió F: Gestió del risc	151
	Dimensió G: Recursos humans	157
	Dimensió H: Gestió financera	162
	Dimensió I: Màrqueting i comunicacions	168
	Dimensió J: Sistemes d'avaluació i informació	171
4.2	Els quatre tipus de cursa a la muntanya a Catalunya	173
4.2.1	Aproximació a la definició dels clústers.....	173
4.2.1.1	Clúster 1: La cursa petita	175
4.2.1.2	Clúster 2: La cursa llarga	175
4.2.1.3	Clúster 3: La cursa pionera	175
4.2.1.4	Clúster 4: La cursa socialitzadora	175
4.2.2	Aprofundiment a la descripció dels grups clúster	176
5	Discussió	263
5.1	La descripció de la gestió de les curses a la muntanya	264
	Dimensió A: Disseny	264
	Dimensió B: Cultura organitzativa	265
	Dimensió C: Comportament organitzacional i interorganitzacional.....	267
	Dimensió D: Planificació	269
	Dimensió E: Operacions i logística.....	269
	Dimensió F: Gestió del risc	271

Dimensió G: Recursos humans	272
Dimensió H: Gestió financera	273
Dimensió I: Màrqueting i comunicacions	273
Dimensió J: Sistemes d'avaluació i informació	274
Dimensió K: Efectes sobre el desenvolupament sostenible	275
5.2 Factors determinants per a la classificació de les curses a la muntanya	277
5.2.1 La magnitud de les curses.....	278
5.2.2 El grau de socialització de les curses	279
5.2.3 L'antiguitat de les curses	280
6 Conclusions	283
6.1 Guia per a la gestió de les curses a la muntanya.....	284
6.1.1 Concreció de la idea.....	284
6.1.2 Període precurso.....	294
6.1.3 Període cursa	301
6.1.4 Període postcurso	302
6.2 Implicacions de l'estudi	304
6.2.1 Implicacions pràctiques	304
6.2.2 Contribucions teòriques i metodològiques	305
6.2.2.1 Contribucions a l'estudi d'esdeveniments	305
6.2.2.2 Disseny metodològic per a l'anàlisi de la gestió d'esdeveniments	306
6.3 Limitacions i línies de futur.....	307
Referències bibliogràfiques	309
Índex de figures	325
Índex de gràfics.....	326
Índex de taules	328
Annexos	333
Annex 1: Qüestionari d'anàlisi de les curses a la muntanya.....	334

Annex 2: Protocol d'administració del qüestionari	360
Annex 3: Consentiment informat	363
Annex 4: Certificat del comitè d'ètica d'investigacions	364

ABREVIATURES

ARRS – Association of Road Racing Statiscians

CCE – Consell Català de l'Esport

EAA – European Athletics Association

ENP – Espai natural protegit

FCA – Federació Catalana d'Atletisme

FEDME – Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada

FEEC – Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya

GPS – Global Positioning System

IAAF – International Association of Athletics Federations

IAU – International Association of Ultrarunners

IDESCAT – Institut d'Estadística de Catalunya

ISF – International Skyrunning Federation

ITRA – International Trail Running Association

LBDC – La Bolsa del Corredor

MECD – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

PEIN – Pla d'Espais d'Interès Natural

RBT – *Resource-based theory*

RFEA – Real Federación Española de Atletismo

UEFA – Union of European Football Associations

UIAA – Union Internationale des Associations d'Alpinism (Interational Climbing and Mountaineering Federation)

VRIO – *Valuable, Rare, Inimitable and Organisational process*

WMRA – World Mountain Running Association

RESUM

La present tesi doctoral tracta de donar resposta a la pregunta: Quines són les característiques de les curses a la muntanya a Catalunya amb relació a la seva gestió? Aquesta es concreta en els següents tres objectius: 1) Descriure les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió; 2) Classificar les curses a la muntanya segons les seves característiques en relació amb la seva gestió; 3) Comparar la gestió de les curses a la muntanya en funció del tipus de cursa. L'aproximació a la pregunta i objectius de la investigació s'han efectuat a través d'un plantejament metodològic mixt: entrevistes demoscòpiques (quantitatiu) i entrevistes en profunditat (qualitatiu). Per a l'estudi quantitatiu, s'han seleccionat 166 curses que representen més del 53 % de la població total de curses existents, amb un marge d'error del 5,2 % i un nivell de confiança del 95 %. Per a l'estudi qualitatiu, s'ha recollit informació de 8 curses de característiques diferents escollides a través d'un mostreig intencional. S'han realitzat anàlisis estadístiques descriptives, comparatives i de clústers de les dades quantitatives, i anàlisis de contingut de les dades qualitatives. L'anàlisi descriptiva ha permès observar que són múltiples i diverses les estratègies utilitzades per les organitzacions, oferint així curses de característiques diferents. Pel que fa a l'anàlisi de clústers, s'han identificat 4 tipus principals de curses: petites, llargues, pioneres i socialitzadores. Tanmateix, a partir de les anàlisis anteriors i de la comparativa, s'observa que els factors que determinen la classificació de les curses a la muntanya són la magnitud, el grau de socialització i l'antiguitat d'aquestes. Així doncs, la tesi presentada ha permès descriure, classificar i comparar la gestió de les curses permetent, així, comprendre les particularitats i necessitats de cada esdeveniment. Aquesta classificació identifica les pràctiques més esteses i les característiques de cada tipus de cursa, per tant, reconeix les necessitats de cada tipologia i suggereix les formes de gestió i les estructures organitzatives que millor s'hi adapten. L'aportació de la tesi es materialitza en forma d'una guia per a la gestió de les curses a la muntanya amb l'objectiu de dotar les entitats organitzadores d'una eina per a una gestió de les curses més exitosa.

Paraules clau: curses a la muntanya; gestió d'esdeveniments; esdeveniments esportius; trail running; medi natural

ABSTRACT

The present doctoral thesis tries to answer the question: Which are the characteristics of trail races in Catalonia in relation to their management? This is specified in the following three objectives: 1) To describe the characteristics of trail races in relation to their management; 2) To classify the trail races according to their characteristics in relation to their management; 3) To compare the management of trail races depending on the type of race. The approach to the question and objectives of the research have been carried out through a mixed methodological approach: demoscopic interviews (quantitative) and in-depth interviews (qualitative). For the quantitative study, 166 races have been selected, representing more than 53 % of the total population of existing races, with a margin of error of 5.2 % and a level of confidence of 95 %. For the qualitative study, information was collected on 8 different races according to its characteristics. These have been chosen through intentional sampling. Quantitative data has been analysed with descriptive, comparative, and cluster statistical analyses and the qualitative data have been carried out with content analysis. The descriptive analysis has allowed to observe that there are multiple and diverse strategies used by each organisation, thus offering races of different characteristics. Moreover, the cluster analysis has identified 4 different types of races: small, long, pioneer and socialising. However, from the previous analyses and the comparison, it is observed that the factors that determine the classification of trail races are the magnitude, the degree of socialisation and the age of the race. Thus, the presented thesis has allowed us to describe, classify and compare the management of races, it helps to understand the particularities and needs of each event. This classification identifies the most widespread practices and characteristics of each type of race, therefore, recognises the needs of each type and suggests the management forms and organizational structures that best would adapt. The contribution of the thesis is materialised as a guide for the trail race management with the aim of providing the organising entities with a tool for a more successful management of races.

Key words: trail races; event management; sport events; trail running; natural environment

PRÒLEG

Posem els peus a l'illa de la Palma (Illes Canàries) disposats a córrer la Transvulcània, una ultramarató de 73,3 km i 4,300 m de desnivell positiu. Hem agafat un parell de vols, hem llogat un cotxe i agafat un apartament per 5 dies. Aprofitem per fer turisme per l'illa però en tot moment tenim present la cursa.

El dia abans de l'esdeveniment anem a deixar el cotxe al punt final del recorregut i tornem a l'apartament amb autocar, per així no haver de dependre de l'autocar en finalitzar la cursa.

Una desena d'autobusos ben plens de persones amb armelles d'hidratació, calçat tècnic, olor d'esprai d'escalfament muscular i son, molta son. Ja hem arribat al Faro de Fuencaliente i encara queda una hora perquè comenci la cursa. Fa fred i molt vent, la gent s'arrecera on pot. [...] Falta poca estona per la sortida, l'speaker comença a animar al personal i la cançó Thunderstruck d'AC/DC marca el ritme amb el qual les primeres files de frontals comencen a arrancar; comiats a la gent acompanyant i fins una altra, això ja ha començat. La serpentina de gent es va fent visible ascendint ràpidament cap al volcà i tímidament dono els primers passos.

Porto un bon ritme i arribo al primer avituallament, a Los Canarios. Prefereixo seguir endavant sense mirar-me'l gaire. La rampa fins a Las Deseadas és pronunciada i el camí és ple de petites roques volcàniques que en dificulten la progressió, la gent passa per on sigui per tal d'evitar-les. Arribat a dalt, gaudeixo de la vista il·luminada pel gran sol que ens acompanya, somric i em deixo anar per baixar: com m'agrada la baixada!

Arribo a El Pilar amb 4 hores i encara queda molt. Bec aigua i agafo dues peces de fruita que em menjo mentre camino. Quan me les acabo torno a trotar. Quan duc una bona estona passant per un fals pla de pujada em comença a avançar gent a un ritme alegre: són de la maratón que començava al darrer avituallament. I això no em consola, em desanima i paro de trotar per tornar caminar. Estic una bona estona bevent aigua i menjant fruits secs que porto a sobre, és el meu al·licient per tornar-m'hi a posar.

No em dura gaire la motivació dels fruits secs, i més, perquè davant s'intueix una pujada. Ara la motivació és arribar a l'avituallament i embadalir-me de les panoràmiques que s'ofereixen dels dos costats de l'illa. No obstant això, em costa un gran esforç fer-hi cap i quan poso els peus al Pico de la Nieve, m'hi assec directament.

He estat 15 minuts bevent aigua i sals, i menjant síndria per recuperar l'energia que sento haver perdut. Crec que em trobo millor, res de l'altre món, però prefereixo continuar amb el pensament que quan estigui al Roque de los Muchachos ja hauré superat la part més dura de la cursa. El traçat, però, segueix pujant i el sòl és molt escarpat i sec, així que ens ajuntem un grup igual de desesperats i anem avançant mentre intercanviem anècdotes.

Ja som al Pico de la Cruz, ens hidratem una mica, ja que fa molta calor i amb el grup amb qui m'he ajuntat ja no els quedava aigua. Mentre s'omplen la bossa d'hidratació, em comenten que l'any passat no hi havia avituallament en aquell punt i que moltes persones van tenir problemes de deshidratació.

Enfilem cap al Roque, última pujada en la què em percebo millor i vaig avançant gent sense arribar a córrer en cap moment. Quan m'apropo a la coronació del cim, penso en aquell plat de macarrons que ofereixen i que tant havia visualitzat els dies anteriors... Però tot ha canviat i ara no em vénen de gust. No obstant això, em forço a menjar-ne una mica per tenir energia per a la llarga baixada que m'espera. Reposo una estona i començo a trotar a poc a poc.

Em sento pesat a la baixada i tinc la panxa remoguda. Després de descendir una estona amb entrebancs, vaig recuperant les sensacions, fins que se m'il·luminen els ulls en notar-me en plenes condicions. Vaig agafant velocitat, però em permeto aixecar la vista i contemplar el mar al meu davant, gaudir de la gran quantitat de gent animant i comprovar que hi ha força restes de gels i plàstics al llarg del recorregut.

Quan falten pocs quilòmetres per arribar a nivell de mar, a Tzacorte, avanço a un home que em recomana que no allargui tant la gambada, que ell és habitant de l'illa i més endavant el camí està empedrat, cosa que fatiga i, a sobre, després encara s'han de pujar 350 metres. Així doncs, li faig cas i m'uneixo al seu ritme, mentre aprofitem per interrogar-nos mútuament.

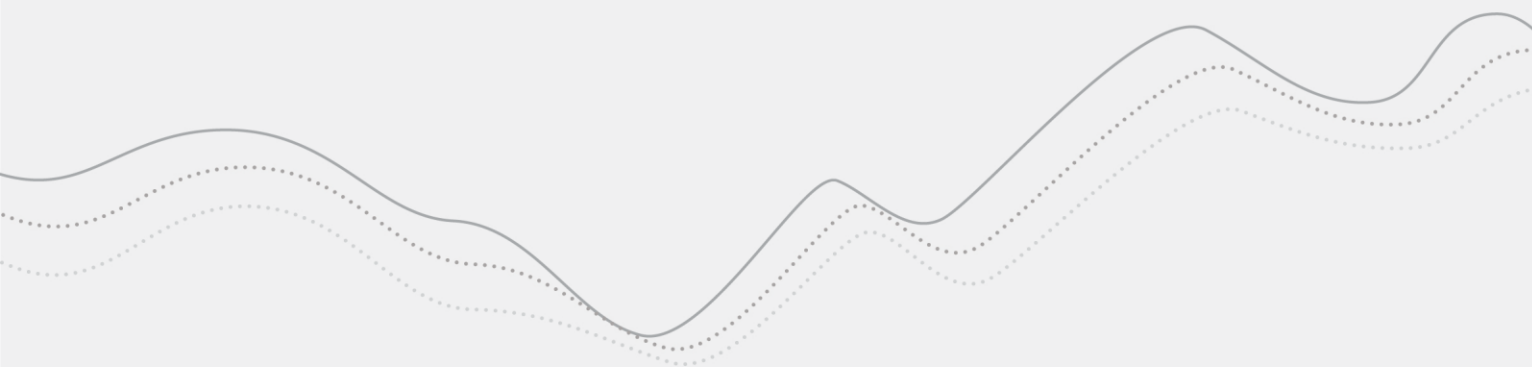
Després d'una baixada dura per l'empedrat arribem a la platja, bevem a l'avituellament i posem rumb a la meta. El sol ja comença a estar baix, però no serà necessari encendre el frontal. Anem avançant de forma constant però al company se li fa cada cop més complicada. Miro d'animar-lo i em mantinc al seu costat per continuar pujant lentament.

De sobte, som al peu d'una gran catifa que disposada sobre l'asfalt ens condueix directes a la meta. El company somriu i jo també però em dura poc perquè la segona passa sobre l'asfalt em provoca una fiblada al genoll. Un dolor molt intens però familiar, així que prement fort les dents continuem una bona estona fins arribar a la meta. El meu company ha de ser atès pels serveis mèdics a la mateixa arribada. Jo, una mica desorientat, però satisfet per haver-ho aconseguit, gaudeixo de la companyia.

Em dic Joan Babí Lladós i aquesta és la crònica retrospectiva de la meva primera cursa a la muntanya d'ultraresistència. Amb ella, pretenc mostrar la motivació intrínseca que sento per la temàtica del present treball i que m'ha donat força en els moments de feblesa. De la mateixa manera, crec que és una bona manera d'entrar en contacte amb les curses a la muntanya, des de la primera persona del singular, per a situar-se en el tema central d'aquesta tesi.

01. INTRODUCCIÓ

En aquesta secció inicial es contextualitza la present recerca, tot mostrant les primeres passes de la investigació. El cos de l'apartat està dividit en la *problemàtica de la recerca*, la *pregunta i objectius de la investigació* i, en acabat, es presenta l'*estructura del document*.



1.1 Problemàtica de la recerca

El problema de la investigació és l'assumpte que fa que l'estudi sigui necessari (Creswell, 2014), ja que donar-hi resposta serà l'objectiu de la recerca (Quivy i Campenhoudt, 2000). Així, aquest apartat realitza un atansament a l'objecte en què se centra la recerca: les curses a la muntanya. Per fer-ho, es desgranen tres subapartats: el primer explora l'origen i l'evolució de les curses; el segon explica les formes en què aquestes s'ordenen i es regulen; i, finalment, es resumeix la problemàtica. Tot plegat suposa el punt de partida per a la identificació de la problemàtica de la qual parteix la tesi.

En els darrers anys, s'ha produït un gran increment de la pràctica esportiva en entorns naturals (Clawson i Knetsch, 2013; González i Mundina, 2014). Aquest augment ha estat generat per la creixent tendència social a practicar esport en espais oberts com les muntanyes, els rius, el mar, etc. –el 17,0 % de la població espanyola i el 21,8 % de la població catalana afirmen practicar senderisme/muntanyisme (MECD, 2015). També, és ben visible l'increment global de la pràctica del *running* (Axelsen i Robinson, 2009; Llopis i Vilanova, 2015) –el 16,3 % de la població espanyola, i el 17,3 % de la població catalana afirmen practicar la cursa a peu (MECD, 2015). Tot i que sembla que el moment àlgid de les curses populars ja hagi passat, aquestes continuen tenint una forta presència (LBDC, 2017).

Fruit de l'increment de pràctiques esportives a la muntanya i de *running* per separat, sembla evident que la simbiosi entre les dues pràctiques representi un gran augment en la participació en curses a la muntanya (The Outdoor Foundation, 2016). L'evolució del nombre de gent corredora s'associa a la del nombre de curses organitzades. Segons les dades de Ropits Social Running (2016), l'any 2008 es van celebrar 38 curses a la muntanya a Catalunya i l'any 2015 van arribar a 446; fet que suposa un augment de més del 1000% en 7 anys.

Aquest augment es veu afectat, a més a més, per la manca de regulació, ordenament i control que es té sobre la realització d'aquests tipus d'esdeveniments. Per exemple, com a conseqüència de la manca d'ordenament hi pot haver dues proves que concorren en un determinat espai físic i en dates pròximes o que coincideixen el mateix cap de setmana en espais propers entre si. Aquest tipus de situacions són degudes, en part, a la diversitat d'interessos dels *stakeholders* implicats (Seguí, Inglés, Labrador i Farías, 2016), com federacions i associacions esportives. Tot plegat origina diferents conseqüències en el desenvolupament del territori, afectant-lo en els àmbits ecològic (efectes sobre el medi natural), social (efectes sobre les persones), econòmic (efectes sobre l'activitat econòmica de l'entorn) i institucional (efectes sobre les relacions entre els diferents *stakeholders*) (Inglés, Puig i Labrador, 2016; Ng, Leung, Cheung i Fang, 2018).

Tal com s'ha esbossat en els paràgrafs previs, l'aproximació preliminar a la temàtica respon a dos motius principals: per un costat, a causa de la seva creixent presència, les curses representen una qüestió d'actualitat; i, per l'altre, coexisteixen de forma desordenada i amb una manca de regulació en el territori. Aquestes circumstàncies tracten de ser explicades en els popers subapartats: 1.1.1 *Origen i evolució de les curses a la muntanya*, on es descriuen cronològicament els successos històrics que ajuden a comprendre la realitat d'aquest fenomen, incidint en les federacions i associacions esportives implicades; i, 1.1.2 *Ordenament i regulació*, que presenta les federacions i associacions que regulen les curses i es fa especial atenció a les denominacions de curses existents i llurs característiques, defensades per cadascuna de les entitats. A més, s'hi afegeix el 1.1.3 *Resum de la problemàtica*, que tanca l'apartat i condueix a la formulació de la pregunta d'investigació.

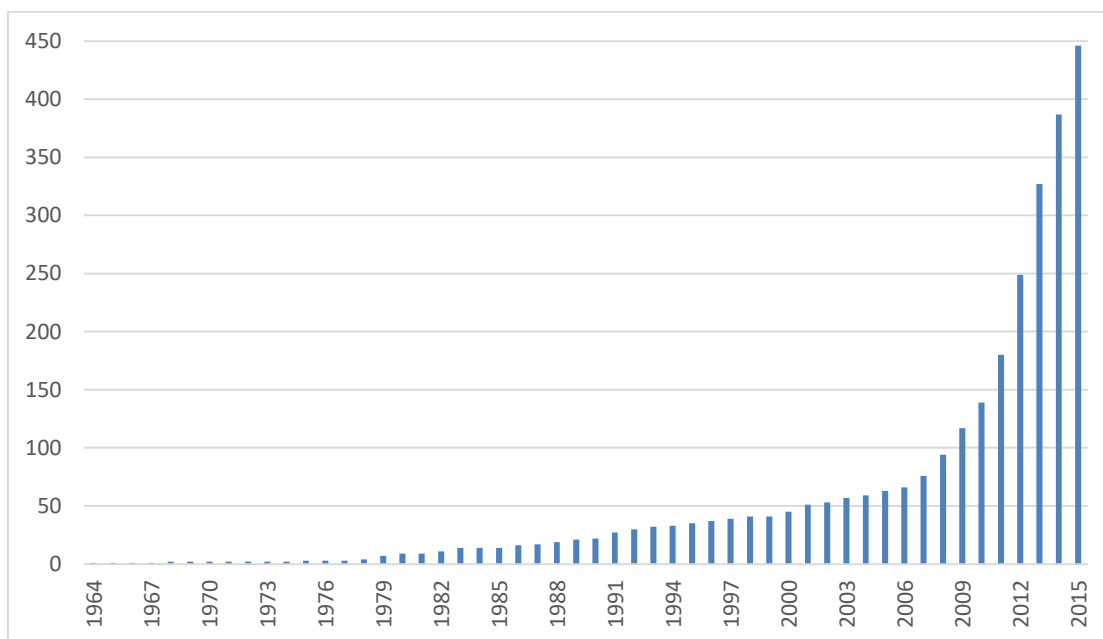
1.1.1 ORIGEN I EVOLUCIÓ DE LES CURSES A LA MUNTANYA

Si bé els inicis de la humanitat no es podrien concebre sense el desplaçament pedestre en el medi natural, no es pot situar un primer precedent de les curses a la muntanya fins a l'any 1064, quan a la localitat de Braemar (Escòcia) es va realitzar una cursa al turó de Creag Choinnich (Chase i Hobbs, 2010; Entry Central, 2018). Com a pràctica esportiva moderna, les primeres curses van sorgir a la segona mitat del segle XIX a Gran Bretanya, com la Guides Race del Grasmere Sports el 1868, i més tard, la Rivington Pike Fell Race a Anglaterra i la Ben Nervis a Escòcia (ARRS, 2018; Chase i Hobbs, 2010). Aquests esdeveniments són coneguts amb el nom de *fell races* –a Escòcia i nord d'Anglaterra– o *hill races* –a la resta de Gran Bretanya–, entesos com a curses pedestres amb desnivells pronunciats de camp a través (sense camins marcats). Les *fell* o *hill races* són considerats els esdeveniments predecessors de les curses a la muntanya (Chase i Hobbs, 2010).

A partir del 1900, la creació d'aquestes curses es va estendre per la resta del món (ARRS, 2018; Chase i Hobbs, 2010). A Europa van aparèixer diverses competicions com el Trophée du Grand Vignemale (1904) a França, la Siete Picos de Cercedilla (1916) a Espanya o la Corsa ai Piani (1952) a Itàlia. Una altra comunitat precursora de les curses a la muntanya és la nord-americana. Als Estats Units es van crear, entre d'altres, la Mountain Washington Road Race (1904), la Dipsea Race (1905) i la Mount Marathon Race (1915). A la resta del món, aquest tipus de proves s'han creat amb posterioritat amb exemples destacats com la Harrismith Mountain Race (1922) a Sud-àfrica, la Mount Fuji Race (1947) al Japó o la Mount Cameroon Race of Hope (1973) a Camerun.

Seguint la tendència global de ràpid augment i expansió dels esdeveniments, en general (Getz i Page, 2016), i dels esdeveniments esportius, en concret (Parent i Chappellet, 2015), el nombre de curses a la muntanya també s'ha incrementat exponencialment. Aquest creixement ha estat identificat en diverses parts del món com als Estats Units (Hoffman, Ong i Wang, 2010; The Outdoor Foundation, 2010) o a Hong Kong (Ng et al.,

2018). De la mateixa forma, també s'ha fet evident a Espanya. Per exemple, al Parc Nacional de la Serra de Guadarrama, on l'any 2014 s'hi van realitzar 35 curses, la meitat de les quals es van originar a partir del 2010 (Oñorbe, 2014); o a Catalunya, on la presència de curses a la muntanya s'ha incrementat de forma exponencial (Seguí i Farias, 2018). El Gràfic 1 demostra que les curses a Catalunya existeixen des del 1964; des de llavors, i fins al 2005, una mitjana d'1,5 curses a l'any han estat afegides al calendari. A partir del 2006, aquest augment ha estat exponencial, fent que des del 2010 fins al 2015 el nombre de curses s'hagi triplicat, sent la quantitat total de 446.



Gràfic 1. Evolució del número de curses a la muntanya a Catalunya (font: elaboració pròpia a partir de Ropits Social Running, 2016)

Com a conseqüència de l'increment de curses, també hi ha un augment dels participants, com detecten Hoffman et al. (2010). Aquest fet ha generat que diversos treballs hagin tractat d'identificar el perfil dels participants en aquests tipus d'esdeveniment. En concret, Hoffman i Fogard (2012) conclouen que els participants de la Western States Endurance Run i la Vermont 100 Endurance Race (proves de 161 quilòmetres d'Amèrica del Nord) són majoritàriament homes, de mitjana edat i amb estudis universitaris. De forma similar, Babí et al. (2018) estudien el perfil i la propensió a la lesió esportiva dels i les participants en curses a la muntanya i en una marató d'asfalt a Catalunya i destaquen que els i les participants a la marató tenen una sobreestimació de la competència percebuda i majors graus de competitivitat que els i les participants en curses a la muntanya. Procurant una aplicació pràctica al màrqueting dels ens organitzadors d'esdeveniments i gestors de destinacions turístiques. Getz i McConnell (2014) observen que els i les participants en curses a la muntanya busquen la participació en esdeveniments d'elevada demanda energètica, més que en esdeveniments d'una determinada modalitat esportiva. D'entre totes les referències

que tracten de descriure el perfil dels i les participants en curses a la muntanya, la més destacada és l'informe especial de *trail running* de The Outdoor Foundation (2010), que presenta informació detallada sobre la participació als Estats Units segons sexe, edat, ètnia, ingressos econòmics, nivell d'educació i regió geogràfica i alhora exposa que les persones participants, majoritàriament, provenen de les contrades i prefereixen participar en distàncies de 5 km i de 10 km.

A banda de reflectir un augment en la participació, les curses a la muntanya generen uns efectes sobre el territori. Així, l'anàlisi de la incidència socioeconòmica i ambiental de les *curses per muntanya* en el medi rural i natural a Espanya de la FEDME (2011) considera que són un factor de desenvolupament econòmic i de dinamisme social, i valora com a positiva la incidència ambiental que tenen en el territori, en tant que les curses es realitzen seguint criteris ambientals, tot i que hi ha altres estudis que exposen que les curses generen un efecte degradant en el sòl (Havlick, Billmeyer, Huber, Vogt i Rodman, 2016; Ng et al., 2018). D'altra banda, Inglés et al. (2016) observen en la cursa Matagalls Montserrat que quan major és la xarxa de relacions i col·laboracions existents entre els *stakeholders*, més elevat és el grau de desenvolupament sostenible del territori. En la mateixa línia, Heck i Terret (2015) analitzen com la gestió de l'ultramarató de Le Gran Raid de l'Illa de la Reunió evoluciona amb el canvi de les polítiques ecològiques territorials, generant així efectes positius sobre la conservació de l'entorn. En definitiva, les curses poden tenir un efecte positiu o negatiu sobre el territori, i l'augment de la densitat d'aquests esdeveniments fa que aquestes conseqüències tinguin una major o menor dimensió.

1.1.2 ORDENAMENT I REGULACIÓ DE LES CURSES A LA MUNTANYA

La població de curses a la muntanya ha evolucionat de forma caòtica arreu del territori mundial. Aquesta complexitat queda demostrada pel fet que són diverses les federacions i associacions encarregades de regular-ne la gestió, sense haver-hi una clara divisió competencial entre elles (Chase i Hobbs, 2010). Cada organisme defensa un determinat nom per referir-s'hi però, sovint, aquests són similars a les d'altres federacions o associacions (Seguí et al., 2016). Davant d'aquesta situació, aquest apartat descriu el vincle existent entre les curses a la muntanya i les federacions i associacions, a escala mundial, europea, espanyola i catalana. Per un costat, es presenten les federacions i associacions vinculades a les curses amb la descripció de les denominacions i de les competicions organitzades per cadascuna, i exposades en funció del nivell d'aplicació territorial. Per l'altre, es defineixen i comparen les característiques principals de cada tipus de cursa a la muntanya segons la regulació federativa corresponent.

En el panorama actual, les responsabilitats referents a les curses a la muntanya recauen, principalment, a dos tipus de federacions: les d'atletisme, i les d'esports de muntanya o

excursionisme. D'aquesta forma, les denominacions defensades per les federacions d'atletisme són *curses de muntanya (mountain races)* i *trail races*. Vinculades a les federacions de muntanya hi ha *skyraces, curses per muntanya, i curses de resistència i d'ultraresistència de muntanya*.

La regulació i defensa de les disciplines relatives a l'atletisme a escala mundial passa per la International Association of Athletics Federations (IAAF). A les seves regles de competició (IAAF, 2018) es recull, a l'article 251 de la secció IX, la descripció de les competicions de *mountain races* –curses de muntanya– i, a l'article 252, de les *trail races*. Tot i això, la IAAF delega l'explotació d'aquestes competicions a altres associacions: la International Association of Ultrarunners (IAU), la World Mountain Running Association (WMRA) i la International Trail Running Association (ITRA). Sota el paraigua de la IAAF hi ha l'European Athletics Association (EAA), la Real Federación Española de Atletismo (RFEA) i la Federació Catalana d'Atletisme (FCA) que, seguint la normativa internacional (IAAF, 2018), l'adapten a la realitat territorial. Així, cada federació té la flexibilitat d'ajustar la normativa a la seva situació geogràfica; per exemple, la United Kingdom Athletics (2016), a l'article 251, afegeix les *fell races* i les *hill races*.

De forma contraposada, el màxim òrgan de representació dels esports de muntanya és la International Climbing and Mountaineering Federation (Union Internationale des Associations d'Alpinisme – UIAA). No obstant això, aquesta no regula de forma explícita les curses sinó que ho deriva a la International Skyrunning Federation (ISF, 2017). En l'àmbit nacional i autonòmic, les federacions dependents de la UIAA són, respectivament, la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada (FEDME) i la Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya (FEEC), les quals compten amb els seus propis reglaments (FEEC, 2017; FEDME, 2017).

Complementant la informació donada fins al moment, la Figura 1 fa un recorregut cronològic per l'any de fundació de les diferents federacions que regulen les curses a la muntanya i n'organitzen les competicions, l'any d'associació de diverses d'aquestes federacions i l'any de realització de les primeres competicions federatives. S'hi diferencien, en color verd, els fets relatius a les federacions d'atletisme i, en color blau, els pertanyents a les de muntanya. De forma general, s'observa que els fets associats a l'atletisme precedeixen temporalment els de muntanya, amb l'excepció dels campionats espanyols i catalans que tenen una major antiguitat. Tot i que la constitució de les principals federacions internacionals, nacionals i catalanes va succeir durant el primer terç del segle XX; la primera competició mundial no apareix fins al 1985 i les espanyoles i catalanes sorgeixen al 2001. S'observa, a partir de llavors, una major concentració de fets relacionats amb la promoció de les curses a la muntanya.

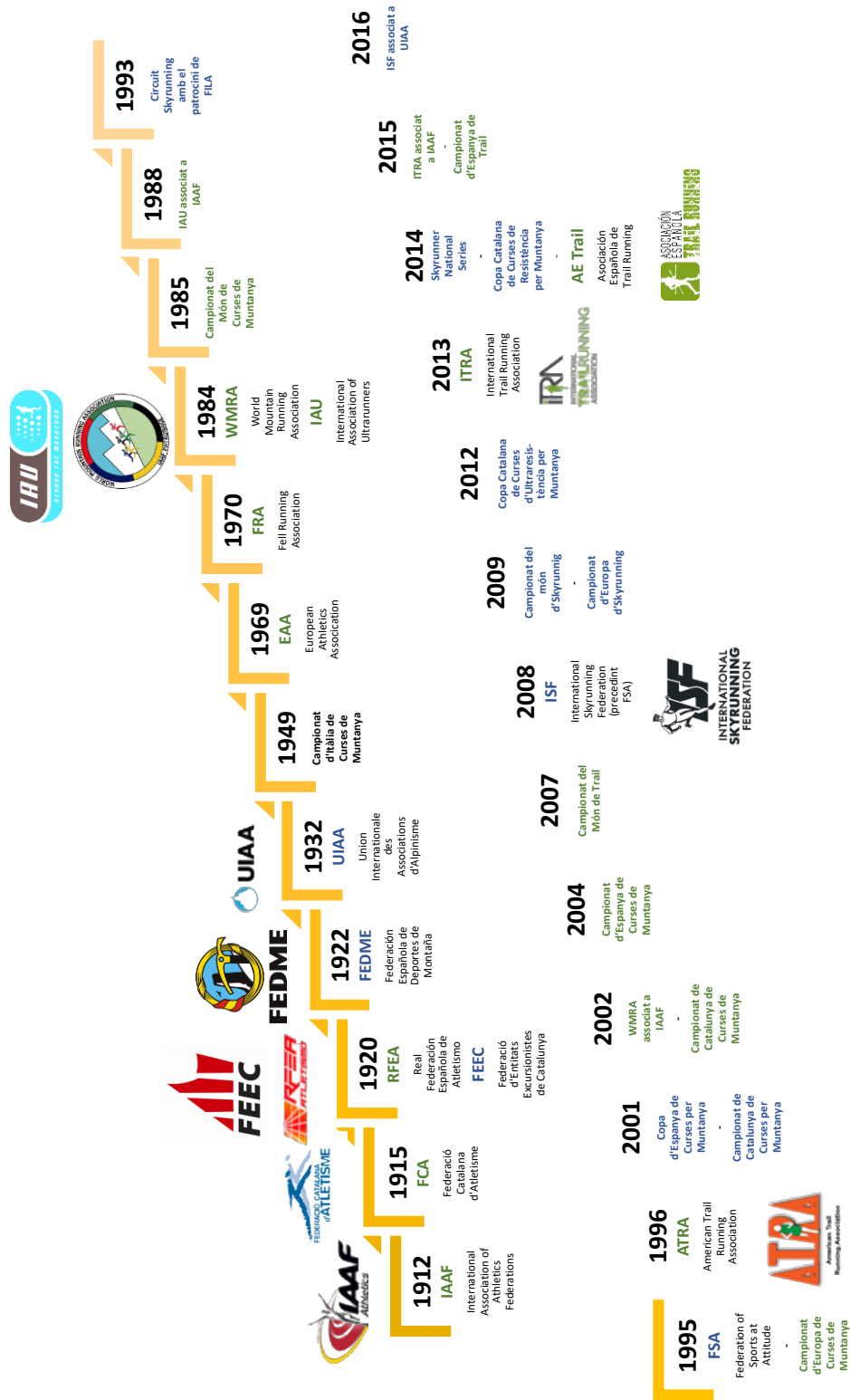


Figura 1. Cronologia de la fundació i associació de les federacions responsables de les curses a la muntanya i de les competicions (font: elaboració pròpia a partir de Chase i Hobbs, 2010; Ediciones Desnivel, 2015; FEDME, 2015; IAAF, 2018b; ISF, 2018; RFEA, 2017a, 2018)

A través de la Figura anterior, s'apunta que les curses a la muntanya han estat desenvolupades i definides per diferents federacions i associacions. A més, aquests òrgans regulen esdeveniments de noms molt similars entre si, que sovint s'utilitzen de forma indiscriminada. Per això, la Taula 1 delimita les característiques associades a cadascuna de les denominacions que poden tenir alguna connexió amb les curses a la muntanya. La descripció de cada cursa es realitza partint de: la superfície o terreny sobre el qual ha de passar cada cursa; la quantitat de superfície asfaltada permesa; els rangs de distància; els rangs de desnivell o d'altitud; el percentatge mínim o màxim de pendent puntual i/o mitjana; les categories sobre les quals se subdivideix cada tipus de cursa; i el marcatge, o no, dels recorreguts. Tanmateix, seguint amb la diferenciació per colors de la Figura 1, a la Taula 1 s'hi troben els conceptes verds –*curses de muntanya, trail running, fell running, curses de camp a través i ultrarunning*– que estan en l'actualitat vinculats a les federacions o associacions relacionades amb l'atletisme. D'altra banda, les tipologies de color blau –*skyrunning, curses per muntanya, curses de resistència per muntanya i curses d'ultraresistència per muntanya*– estan vinculades a les federacions d'excursionisme. De forma concreta, i analitzant la Taula columna per columna, s'observa que les curses transcorren per espais naturals que prioritzen l'absència de trams asfaltats, amb l'excepció de les proves d'*ultrarunning*. Quan es tracta de distàncies, el ventall és ben variat (s'aprofundeix en aquestes característiques en la Figura 2 p. 30). Referent al desnivell, només les *curses de resistència* i d'*ultraresistència per muntanya* són les que n'estipulen uns valors mínims, i els esdeveniments d'*skyrunning* defineixen que les seves proves s'organitzin per sobre dels 2000 metres. La majoria de curses es caracteritzen per haver de tenir uns determinats pendents mínims, llevat de les proves de *trail running* i *ultrarunning*, que no ho determinen, o les *curses de camp a través*, que requereixen pendents mínims. S'observa que els tipus d'esdeveniment que no es defineixen per la distància, contemplen diferents categories en funció de la distància. Finalment, un punt comú a totes les curses és l'obligatorietat de senyalar tot el recorregut, sense comptar amb les curses *fell running*.

Denominacions	Superfície / Terreny	Superfície asfaltada	Distància	Desnivell - altitud	Pendents	Categories	Marcatge
<i>Curses de muntanya (mountain running)</i>	Preferiblement camins existents	Permès a pendents pronunciades	1-42 km	No definit	5-20 %	Única	Sí
<i>Trail running</i>	Camins, pistes i senders A muntanyes, deserts, boscos o plana	≤20 %	No definida (IAAF) Segons categories (ITRA)	No definit	No definides	IAAF: Única ITRA: XXS / XS / S / M / L / XL / XXL	Sí
<i>Fell running</i>	Turó o muntanya	≤40 % segons categoria	No definida	No definit	≥2 %	L / M / S	No
<i>Curses de camp a través</i>	Herba o terra Amplada de 5m	Mínim	Segons categories Voltes 1,5-2 km	Mínim desnivell	≈1 %	Segons sexe i edat	Sí
<i>Ultrarunning</i>	No definida	Sense	<42 km	No definit	No definides	Única	Sí
<i>Skyrunning</i>	Pistes, senders, morenes, roca o neu	≤15 %	Segons categories	≤2000 m d'altitud	Mig ≥6 % Puntual >30 % o ≤ grau II*	Vertical kilometer** / Skyspeed** / Skyrace** / Skymarathon** / Ultra Skymarathon**	Sí
<i>Curses per muntanya</i>	Pistes, camins no asfaltats, senders, barrancs...	≤15 %	Segons categories	No definit	Puntual ≤40° o ≤ grau II*	Curses verticals / Curses en línia / Curses per muntanya Ultra	Sí
<i>Cursa de resistència per muntanya</i>	No definida	≤15 %	43-79 km	Desnivell ≤1500 m	Mig <35 % Puntual ≤40° o ≤ grau II*	Única	Sí
<i>Curses d'ultraresistència per muntanya</i>	No definida	≤15 %	≤80 km	Desnivell ≤4000 m	Mig ≥32 Puntual ≤40° o ≤ grau II*	Única	Sí

*Grau II d'escalada: per progressar es requereix el moviment d'una extremitat cada vegada, mentre la resta estan en contacte amb la superfície i una configuració adequada dels moviments; a més, les preses i els suports són abundants (Mandelli i Angriman, n.d.); **Correspon a les Skyrunning National Series (format per Andorra, Espanya i Portugal)

Taula 1. Característiques dels recorreguts de les curses a la muntanya (font: elaboració pròpia a partir dels reglaments de les Federacions)

Tal com s'ha plantejat a la Taula 1, són diverses les federacions que defineixen les seves curses a través de diferents categories de recorreguts, les quals estan principalment delimitades per rangs de distància. Per això, les peculiaritats de cada categoria, en termes de longitud dels recorreguts, són copsades a la Figura 2. Se centra l'atenció en les curses que transcorren de forma explícita en entorns naturals, muntanyosos i de transcendència al territori català. Per aquests motius les *fell races*, les *curses de camp a través* i les proves d'*ultrarunning* no hi són contemplades. A més, seguint amb la sintonia anterior, es diferencien en color verd les categories relacionades amb els termes utilitzats per les federacions d'atletisme i, en color blau, les categories de les federacions d'excursionisme o d'esports de muntanya. De forma global, es destaca que les curses del vessant atlètic abasten totes les distàncies possibles, mentre que les de l'àmbit muntanyenc tenen un buit de categories entre els 8 km i els 20 km. De forma específica, l'ITRA proposa una categorització del *trail running* que contempla totes les distàncies possibles i que, a més, se superposa parcialment amb la definició de *curses de muntanya* de la IAAF. De forma similiar ocorre amb les categories de l'*skyrunning* de l'ISF que són superposades parcialment per les *curses per muntanya* de la FEDME, però que n'amplia els extrems màxims amb la categoria ultra. Anàlogament, la FECC, en comparació amb la FEDME, regula les *curses de resistència per muntanya*, que cobreix el buit del rang entre els 43 i els 70 km de l'espanyola, però en canvi encavalca les característiques de les *curses per*

mntanya Ultra de la FEDME amb les *curses d'ultraresistència*. Cal també afegir que les categories són denominades sense seguir criteris similars entre federacions. Els únics termes que es repeteixen en les categories regulades per les federacions de muntanya són *vertical* i *ultra*. Tanmateix, estan definides per distàncies diferents en funció de cada organisme.

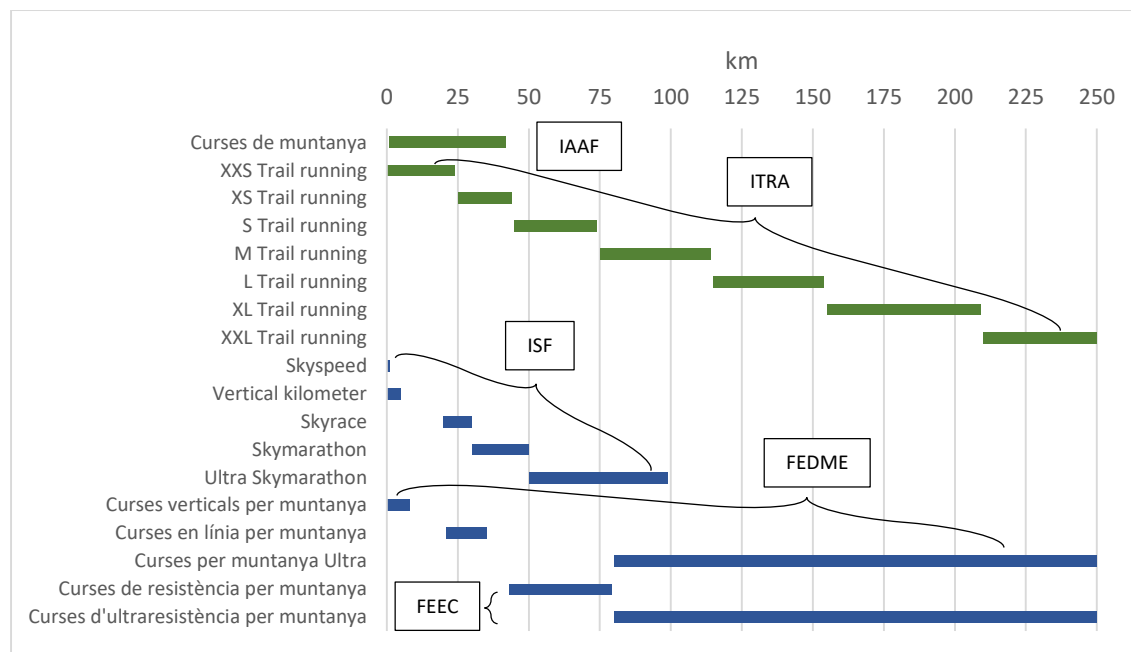


Figura 2. Distàncies de les categories de curses a la muntanya i entitat responsable corresponent (font: elaboració pròpia a partir dels reglaments de les Federacions)

Fins ara, s'han exposat quines són les federacions que regulen i promouen les curses a la muntanya en funció del nivell territorial, així com les seves característiques sense observar quin tipus de competició és organitzada per cada federació o associació. Per tal d'analitzar aquesta situació, la Figura 3 mostra els òrgans que promouen i regulen cada tipus de cursa a la muntanya. Les tipologies de cursa estan representades en columnes i es divideixen per files segons l'àmbit territorial d'aplicació –internacional, continental, nacional i autonòmic.

A nivell mundial, la IAAF regula i alhora delega les competicions de *trail running* a la IAU i l'ITRA (2017) i les de curses de muntanya a la WMRA (2016). En canvi, la ISF (2017) és l'única encarregada d'ordenar les competicions d'*skyrunning* arreu del món. A escala europea, derivats de la IAAF, el *trail running* deixa de tenir òrgan de representació i el campionat europeu de curses de muntanya és gestionat per l'EAA (2017). L'*skyrunning* continua sent regulat per la ISF, a través de les seves competicions continentals. En l'àmbit espanyol, les denominacions derivades de les federacions d'atletisme segueixen la línia europea; però en aquesta ocasió, estan organitzades per la RFEA que, a més, recupera la gestió de les *curses de muntanya* (RFEA, 2017). Aquest fet es contraposa al món del muntanyisme, on apareixen les *curses per muntanya* regulades per la FEDME (2017), que cogestiona l'*skyrunning* en l'àmbit espanyol amb l'ISF. A Catalunya, d'una banda, la FCA organitza les competicions de *curses de muntanya*, desapareixent altre cop la representació territorial del *trail running* (FCA, 2017).

D'altra banda, les curses per muntanya són delegades a la FEEC que, a més, regula les curses de resistència per muntanya i les curses d'ultraresistència per muntanya (FEEC, 2017). L'skyrunning no compta amb competicions a escala catalana.

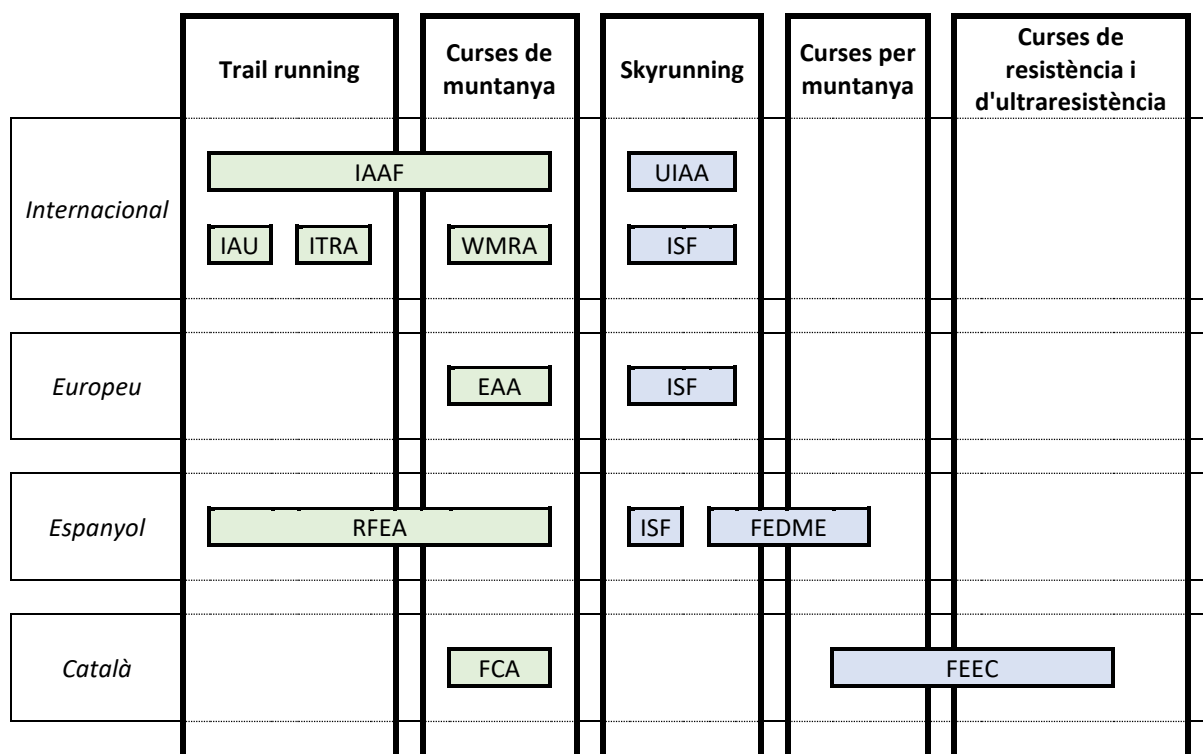


Figura 3. Federacions i associacions reguladores i gestores de les competicions de curses a la muntanya (font: elaboració pròpia a partir dels reglaments de les diverses federacions)

1.1.3 RESUM DE LA PROBLEMÀTICA

Tal com s'ha exposat anteriorment, la problemàtica que suscita la necessitat i importància de la present investigació rau en el gran creixement de les curses a la muntanya i les seves possibles conseqüències sobre la conservació de l'entorn. A més, aquest increment s'ha realitzat amb una evident manca de regulació i ordenament, i es constata el buit científic que envolta el fenomen.

En primer lloc, i entès com a factor determinant, se situa el problema en el gran augment de curses a la muntanya (Ng et al., 2018; Seguí i Farias, 2018; The Outdoor Foundation, 2010). Aquestes s'han estès per tot el territori català sense deixar entorn natural muntanyós sense trepitjar. L'any 2015 s'hi van realitzar 446 curses (Ropits Social Running, 2016), la qual cosa representa que cada cap de setmana es van organitzar una mitjana de 8,5 curses. Les dades continuen elevant-se en tant que l'any 2018 es van efectuar unes 734 curses (Ropits Social Running, 2019). A més, s'entreveu amb aquest nombre l'elevada probabilitat de què un mateix espai natural aculli més d'un esdeveniment al llarg de l'any. L'esmentat problema

esdevé encara més important pels efectes que pot generar sobre l'entorn natural (Havlick et al., 2016; Inglés et al., 2016; Ng et al., 2018) com la degradació de camins (que poden necessitar 6 mesos per recuperar-se) i també altres efectes que poden persistir o empitjorar l'entorn, com l'enduriment del sòl (Ng et al., 2018). De la mateixa manera, les curses també poden generar conflictes sobre l'entorn urbà com el col·lapse circulatori a causa de l'afluència concentrada de participants i públic (Inglés, 2013).

Per altra banda, aquest creixement ha estat desordenat i sense control, amb una gran varietat d'entitats responsables sense coordinació entre elles (Chase i Hobbs, 2010). Així ho demostra la pugna existent entre les diferents federacions i associacions per disputar-se el reconeixement institucional i social de les curses a la muntanya (Seguí et al., 2016). De forma intrínsecament relacionada, tal com s'ha descrit anteriorment, hi ha diferents formes d'anomenar les curses que es desenvolupen en entorns naturals (Chase i Hobbs, 2010). Així, una cursa pot tenir diferents denominacions en funció de la federació o associació a la qual pertany o segons les característiques del recorregut, com la distància o el desnivell. Per tot plegat, s'evidencia una manca de regulació i ordenament de les curses a la muntanya.

Així doncs, es tracta d'un fenomen contemporani que si bé ha començat a captar l'interès de la comunitat científica (Babí et al., 2018; Getz i McConnell, 2014; Hoffman i Fogard, 2012) aquesta se centra, fonamentalment, en el rendiment i la salut dels i de les participants (Acevedo, Dzewaltowski, Gill i Noble, 1992; Casa et al., 2010; Cejka et al., 2014; Easthope Schmidt, 2013), o bé en el seu perfil (Babí et al., 2018). Tanmateix, no s'han realitzat investigacions que indaguin sobre com es gestionen les curses a la muntanya, fet que requereix ampliar el coneixement sobre les característiques d'aquests esdeveniments (Seguí i Farias, 2018). També, es topa amb el fet que la gestió dels esdeveniments és el subcamp més recent de la investigació dels esdeveniments planificats (Getz i Page, 2016). Així doncs, es tracta d'un camp d'estudis encara per explorar.

Tenint en compte l'envergadura de la problemàtica, es requereix un estudi de les característiques de gestió de les curses a la muntanya per tal de fer una diagnosi de la situació que sigui un punt de partida envers la seva regulació i ordenament a Catalunya. Així mateix, també es pretén contribuir a la millora de la gestió d'aquests esdeveniments oferint informació d'interès al conjunt d'entitats implicades.

1.2 Pregunta i objectius de la investigació

L'èxit de la investigació depèn de l'obtenció del conjunt de conclusions clares extretes de les dades que ha recopilat (Saunders, Lewis i Thornhill, 2009). La mesura en què això és possible està fonamentalment determinada per la claredat a l'hora de formular les preguntes d'investigació (Creswell, 2014). Després d'aclarir la intenció central de l'estudi, és el moment d'acotar la pregunta d'investigació a la qual es pretén donar resposta, justificar-ne el disseny i, finalment, establir els objectius que concreten la intenció de la recerca.

Per això, partint de les anteriors consideracions, es formula la següent pregunta d'investigació com a centre d'aquesta tesi:

Quines són les característiques de les curses a la muntanya a Catalunya amb relació a la seva gestió?

La finalitat d'aquesta pregunta és, tal com s'ha esmentat, la diagnosi de la situació actual amb relació a la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya. Es tracta, doncs, d'una pregunta de tipus descriptiu (Heinemann, 2008), ja que permet tenir un coneixement ampli de la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya. D'aquesta manera, es pretenen determinar els trets distintius de l'objecte de la investigació.

Seguint el suggeriment de Saunders et al. (2009), la pregunta d'investigació és concretada en diferents objectius d'investigació, atès que aporten una major especificitat que les preguntes. Conseqüentment, es formulen els següents tres objectius:

- *Descriure les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió.*

Aquest resulta ser el propòsit inicial de la investigació, ja que és el punt de partida pel coneixement de la situació. per fer-ho, cerca l'existència o inexistència de les variables i la distribució dels valors de diferents variables (Heinemann, 2008). Així, es permet comprovar en quines circumstàncies es desenvolupen les curses i quines són les seves peculiaritats.

- *Classificar les curses a la muntanya segons les seves característiques en relació amb la seva gestió.*

Un dels possibles objectius de les preguntes descriptives és crear tipologies, de forma que els elements d'estudi quedin agrupats en funció de diferents variables (Heinemann, 2008). En base a això, l'objectiu dissenyat vol crear una categorització de les curses d'acord amb la seva gestió.

- *Comparar la gestió de les curses a la muntanya en funció del tipus de cursa.*

Aquest darrer objectiu pretén indagar sobre la relació existent entre diferents variables, per tal de mostrar les semblances i diferències existents entre les tipologies sorgides del segon objectiu.

1.3 Estructura del document

Es tanca l'apartat introductori descrivint l'estructura segons la qual s'organitza el treball. El present document el formen una sèrie d'apartats que, conjuntament i de forma endreçada, donen sentit metodològic a la recerca. Cadascun dels apartats és explicat a continuació.

De forma preliminar, s'inicia el treball amb el llistat d'abreviatures i els corresponents significats que conté el document i, a continuació, el pròleg que mostra algunes de les vivències i experiències de l'autor que han afavorit el sorgiment de la investigació.

La present *introducció* és la secció que permet situar-se en la investigació que es proposa. A partir d'una aproximació preliminar a la recerca i la problemàtica que aborda, es concreten la pregunta i objectius de la investigació.

La *perspectiva teòrica* recull l'estat de la qüestió sobre l'objecte d'estudi i revisa les disciplines que estudien els esdeveniments per tal de seleccionar els plantejaments teòrics que s'utilitzen en la literatura científica per crear el model teòric de la recerca. A més, s'endinsa en documentar les dimensions d'anàlisi de la gestió d'esdeveniments, per posar fi a la construcció del marc teòric.

Posteriorment, el *disseny metodològic* està format pel procés d'operacionalització, pel qual es tradueix el marc teòric en elements mesurables i la descripció dels dos mètodes d'investigació utilitzats per a la recollida i anàlisi de dades.

En quart lloc, als *resultats* s'exposa el fruit obtingut de l'aplicació dels mètodes presentats a l'apartat anterior, dividit en dues parts: la primera se centra en l'assoliment de l'objectiu 1, i la segona en donar resposta als objectius 2 i 3.

A continuació, la *discussió dels resultats* contrasta els resultats obtinguts amb els d'altres treballs. A més, de forma anàloga a l'anterior apartat, aquest està format per dos grans blocs basats en els objectius.

Les *conclusions* són l'apartat on es recull la valoració final de la present tesi i consta de tres parts. La secció principal la forma l'elaboració d'una guia per a la gestió de les curses a la muntanya. A continuació, hi ha un bloc amb les implicacions pràctiques i les contribucions teòriques i metodològiques de la recerca. Per acabar, es tanquen les conclusions amb l'exposició de limitacions i les perspectives de futur de la investigació.

Finalment, s'aporten les referències bibliogràfiques de les cites fetes servir, els índexs de les figures, gràfics i taules generades, i el conjunt d'annexos referenciats en el text.

02. PERSPECTIVA TEÒRICA

El present capítol estableix la perspectiva teòrica de la tesi. per fer-ho, en primer lloc, s'exposa la revisió de l'estat de la qüestió, en la qual es descriuen els aspectes coneguts sobre l'estudi dels esdeveniments, formats per: l'apartat 2.1.1, que defineix als esdeveniments esportius, tot aprofundint en les formes en què es classifiquen i el 2.1.2, que presenta l'aproximació teòrica als esdeveniments a través de les disciplines i camps que l'estudien. Aquest darrer permet la selecció dels plantejaments teòrics des dels quals s'estudia el fenomen i que s'han utilitzat en aquest estudi: (1) la teoria basada en els recursos, que permet descriure les curses a través del conjunt de recursos que disposa; (2) la teoria de la contingència estructural, a fi d'analitzar la seva estructura organitzativa en funció de les circumstàncies i context en què es desenvolupa l'esdeveniment i (3) la teoria ecològica organitzacional, que permet entendre que la dinàmica poblacional afecta a cada cursa. Després, es presenta el marc teòric específic configurat en aquest estudi per comprendre i crear coneixement sobre l'objecte d'estudi. Finalment, a través d'un diagrama, es combinen les aproximacions que estableixen les bases teòriques de la recerca amb el marc teòric.

2.1 Estudi dels esdeveniments esportius

L'estudi dels esdeveniments és un camp acadèmic que s'erigeix de la combinació de múltiples disciplines i plantejaments teòrics (Getz i Page, 2016). A més, hi ha diversos significats del concepte esdeveniment, així com formes en els quals existeixen. Per aquest motiu, l'actual apartat exposa el gran ventall de possibilitats a través de les quals s'estudien els esdeveniments. per fer-ho, es divideixen en dos subapartats: el primer afronta la definició i classificació dels esdeveniments esportius, objecte d'estudi; i, el segon repassa el camp acadèmic per tal d'acabar seleccionant els plantejaments teòrics que fonamentin el marc teòric de la present tesi.

2.1.1 DEFINICIÓ I CLASSIFICACIÓ DELS ESDEVENIMENTS

Els esdeveniments esportius juguen un paper significatiu en el desenvolupament de la societat (Silvers, Bowdin, O'Toole i Nelson, 2006); ja que han afavorit grans canvis socials com l'augment de la pràctica esportiva o la inclusió de col·lectius poblacionals desavantatjats (Masterman, 2014). Aquest fet es manifesta a partir d'una gran quantitat i varietat d'esdeveniments, els quals conformen una indústria tan àmplia que resulta complicat acotar-ne el seu abast (Getz i Page, 2016). Tenint en compte les anteriors circumstàncies, aquest subapartat, dividit en dues seccions, tracta de definir els esdeveniments esportius per un costat, i per un altre mostrar les propostes de classificació d'aquests realitzades per diferents autors i autores.

2.1.1.1 Definició dels esdeveniments

En l'àmbit popular, la paraula esdeveniment té dues accepcions, l'una fa referència a l'existència d'un succés, i l'altra que sigui un fet extraordinari o important (Institut d'Estudis Catalans, 2017). Així, s'entén per esdeveniment un fet, sigui esportiu o no, que pugui succeir, o que en sigui aquesta la seva intensió (Ayora i García, 2004). Tanmateix, una de les principals acotacions que es fa sobre els esdeveniments és que es tracta d'esdeveniments planificats, únics i que no sorgeixen de forma espontània (Getz i Page, 2016). Justament així és possible diferenciar un esdeveniment de qualsevol fet que sigui possible en absència d'intencionalitat programada. En concret, els esdeveniments planificats es defineixen al voltant dels següents tres components:

- 1) Són esdeveniments socials creats per obtenir uns resultats concrets, inclosos aquells relacionats amb els negocis, l'economia, la cultura, la societat i l'entorn; 2) la planificació d'esdeveniments implica el disseny i implementació de temes, escenaris, consumibles, serveis i programes que suggereixin, facilitin o limitin les experiències dels *stakeholders*; i, 3) l'experiència de cada esdeveniment és personal i única, i sorgeix de les interaccions de l'escenari, programa i gent. (Getz i Page, 2016, p. 53)

D'acord amb això, els esdeveniments han de tenir una intencionalitat, comprenen la necessitat d'una gestió i tenen uns efectes subjectius en cada persona implicada. Així mateix, els esdeveniments esportius són un forma d'esdeveniments planificats, com també ho són les celebracions culturals, els festivals, les conferències o els espectacles d'art i d'entreteniment, entre d'altres (Getz i Page, 2016).

De forma específica, Parent i Chappelet (2015) exposen que els esdeveniments esportius inclouen qualsevol tipus de competició esportiva, ja sigui per a atletes d'elit o per a altres participants, i que a més, pot resultar en un gran comunitat de gent i d'activitats circumdants a la competició. Per tant, és evident concloure que un esdeveniment és esportiu quan en el seu eix principal hi ha una pràctica esportiva. Un altre tret característic d'aquests esdeveniments és que tots resulten ser una font d'entreteniment, sense importar-ne la mida, o si la seva naturalesa és més abocada a la participació o l'expectació pel resultat (Masterman, 2014). A més de l'entreteniment, els esdeveniments esportius també són "aparadors per a comunitats i regions, i poden oferir oportunitats comercials a patrocinadors i a mitjans de comunicació" (Parent i Chappelet, 2015, p. 1). De forma relacionada, Desbordes i Falgoux (2006) defensen que és incomprensible l'existència dels esdeveniments esportius sense l'acció comunicativa que exerceixen. En el mateix sentit, Añó Sanz (2011) apunta que una activitat física es diferencia d'un esdeveniment esportiu quan es dona alguna de les següents característiques: una repercussió social, la presència dels mitjans de comunicació, un nivell ampli d'assistència de públic i l'audiència televisiva. Així doncs, la transmissió d'informació sembla ser un tret característic en els esdeveniments.

El concepte d'esdeveniment esportiu ha rebut definicions i formes molt variades en els múltiples àmbits en els quals s'ha emprat. El subapartat següent mostra una proposta de classificació que tracta d'aglutinar aquesta diversitat.

2.1.1.2 Classificació dels esdeveniments

El concepte d'esdeveniment planificat, generalment, es concreta amb l'afegit d'un adjectiu (Getz i Page, 2016). Els més utilitzats per la comunitat acadèmica són mega (*Mega*), distintius (*Hallmark*), grans (*Major*) i especials (*Special*) (Getz i Page, 2016; C. M. Hall, 1989; Masterman, 2014; Parent i Smith-Swan, 2013). Tots aquests són enfocats al públic i de gran magnitud. Tot seguit s'especifiquen les seves peculiaritats:

- *Mega esdeveniments*. Són aquells que "per la seva grandària o significació, rendeixen nivells extraordinàriament alts de turisme, cobertura mediàtica, prestigi o impacte econòmic per a la comunitat, lloc o organització amfitriona" (Getz i Page, 2016, p. 57).
- *Esdeveniments distintius*. Fruit del treball de Ritchie (1984, p. 2) i posteriorment debatut per Hall (1989), porten a Getz i Page (2016) a definir-los com:

Esdeveniments que posseeixen una gran rellevància, en termes de tradició, atractiu,

qualitat o publicitat, que doten al lloc d'acollida, comunitat o destinació d'un avantatge competitiu. Amb el pas del temps, les imatges dels esdeveniments i de les destinacions s'uneixen inextricablement. Els esdeveniments distintius són, per definició, institucions permanents en les seves comunitats o societats. (p. 57)

- *Grans esdeveniments*. Comprenen tots aquells esdeveniments que, comparant-los amb els anteriors, tenen menors valors d'assistència i d'interès per part dels mitjans de comunicació però sense caure en la categoria de locals o regionals (Parent i Smith-Swan, 2013).
- *Esdeveniments especials*. Resulten particulars si són inusuals per a l'organització o per a les persones participants. Així, poden comprendre una de les dues característiques següents (Getz i Page, 2016):
 - (1) Que es tracti d'un esdeveniment puntual o de poca freqüència, fora del programa normal, o diferent de les activitats habituals de l'equip patrocinador o organitzador; o
 - (2), que es presenti per al client o convidat com una oportunitat per viure una experiència fora del rang normal d'opcions o més enllà de l'experiència quotidiana. (p. 57)
- *Esdeveniments no multitudinaris (non-mega)*. Aquests són esdeveniments petits, de petita o mitjana escala, locals o regionals; és a dir, tots aquells que són de mida i abast menors als anteriors i orientats preferentment a la gent participant (Agha i Taks, 2015; Sallent, 2013; Taks, Chalip i Green, 2015; Wilson, 2006).

Els mencionats adjectius també s'utilitzen amb el mateix significat per fer referència als esdeveniments esportius, per diferenciar-los en funció de la mida (Parent i Smith-Swan, 2013). A més, existeixen diferents formes de categorització en funció de varis paràmetres. Chappelet i Parent (2015, p. 1-2) distingeixen els següents: (1) la *mida*, d'acord amb diferents variables, tals com el nombre de participants, el pressupost o el nombre d'assistents; (2) *les característiques espacials*: interior/exterior, espai públic/privat, un espai/més d'un; (3) *les característiques temporals*, referents a la durada i/o periodicitat; (4) *les característiques esportives*: un únic esport/multiesportiu, competició d'elit/recreació, o la popularitat de l'esport; (5) *els objectius financers*, segons si tenen ànim de lucre o no; i (6) *la notorietat*, segons la projecció (local, regional, nacional o internacional), i la fama i imatge (quantitat de participants, assistents i/o patrocinadors atrets, així com per la seva cobertura als mitjans de comunicació).

De forma alternativa, Chappelet i Parent (2015) classifiquen els esdeveniments esportius en funció de diversos dels anteriors paràmetres centrats en la naturalesa de l'esdeveniment, en comptes de centrar-se únicament en la mida. Aquesta proposta s'il·lustra a la Figura 4: els esdeveniments esportius s'organitzen en set possibles espais formats per l'encreuament de tres eixos, que defineixen les característiques de cada categoria. El primer eix identifica l'objectiu financer de l'esdeveniment –amb ànim de lucre/sense ànim de lucre–, el segon eix

descriu la freqüència amb la qual s'organitza en un lloc determinat –una sola vegada/recurrent al mateix lloc–, i el tercer eix fa la distinció en matèria esportiva –únic esport/multiesportiu. D'aquesta forma, s'obté que, per exemple, l'espai central de la Figura el formen els esdeveniments no lucratis que es realitzen un únic cop en un lloc determinat i d'un únic esport, per exemple el Campionat d'Europa masculí o femení de la UEFA.

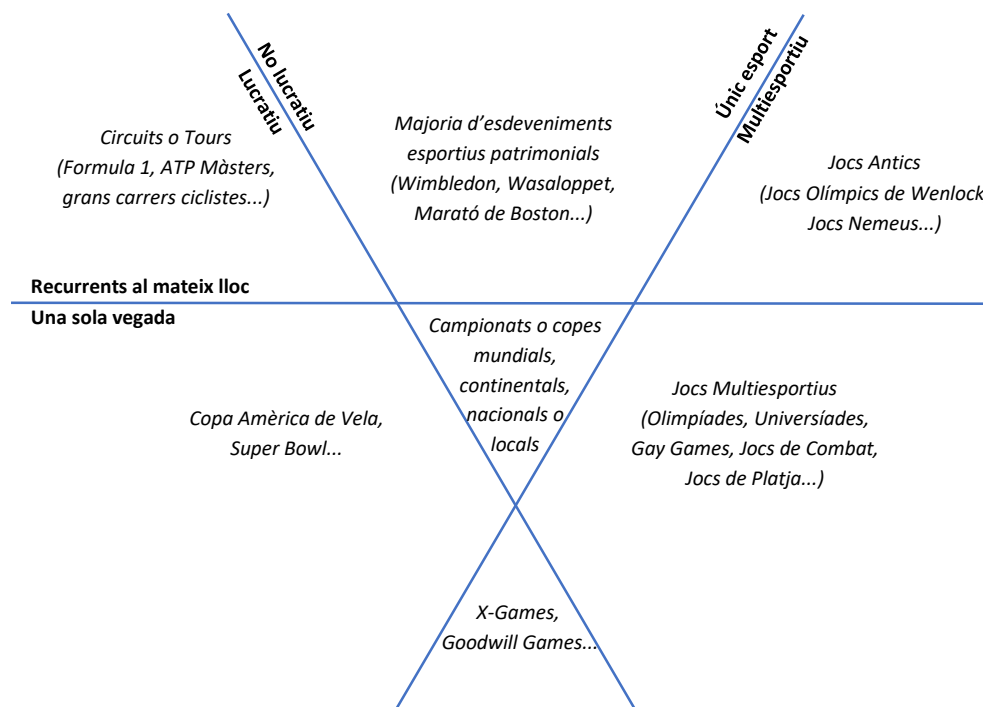


Figura 4. Tipologia d'esdeveniments esportius (adaptat de Chappelet i Parent, 2015, p.5)

Una altra classificació és la de Gresser i Bessy (1999), els quals presenten 5 tipus d'esdeveniments esportius: grans esdeveniments esportius internacionals, esdeveniments esportius nacionals, esdeveniments de tipus espectacle, les noves manifestacions esportives de masses i raids o reptes d'aventura. Aquests són diferenciats a través de 10 criteris: data de creació; origen i temporalitat; participants, objectius, espectadors i organització; entorn; forma de funcionament; motricitat; innovació; públic; col·laboradors; i, mediatització.

Tal com s'ha apreciat fins ara, hi ha una gran varietat de formes de definir i classificar els esdeveniments esportius. Això és degut a l'existència de les múltiples propietats i de la diversitat en els atributs que caracteritzen els esdeveniments esportius. Aquestes propietats són, per Añó Sanz (2011): els esdeveniments en si mateixos; les organitzacions; la participació; el reglament i la normativa; l'atenció pública (mitjans de comunicació i públic); i la intervenció del sector públic i/o privat. En conclusió, hi ha una absència de consens en la definició i classificació dels esdeveniments, que seria important per a la comunitat científica (Masterman, 2014). No obstant això, l'aproximació al concepte i tipologies d'esdeveniments permet afrontar les disciplines que conformen l'estudi dels esdeveniments.

2.1.2 DISCIPLINES FONAMENTALS I CAMPS TEÒRICS RELACIONATS AMB L'ESTUDI D'ESDEVENIMENTS

En les darreres dècades, hi ha hagut un creixent interès acadèmic per l'estudi dels esdeveniments (Bowdin, O'Toole, Allen, Harris i McDonnell, 2011; Goldblatt, 2008; Hall, 1992; Parent, 2008; Ritchie, 1984). Junt amb aquestes referències, cal destacar el treball de Donald Getz acompanyat d'Stephen J. Page (Getz i Page, 2016), ja que aborda de forma exclusiva el desenvolupament del coneixement i la teoria dels esdeveniments planificats, sent el camp acadèmic anomenat estudis dels esdeveniments (*event studies*). A continuació, es disposen les disciplines que fonamenten els esdeveniments, i les teories que contribueixen en la creació del coneixement. Tot plegat, per seleccionar els plantejaments més idonis per crear el marc teòric de la present tesi.

L'estudi d'esdeveniments ha estat construït a través de diferents fronts teòrics (Mair i Whitford, 2013), i està basat en diverses disciplines, en concret, les que investiguen aspectes socials i de comportament humà, ja que l'esdeveniment planificat es pot considerar una construcció social (Getz i Page, 2016). Algunes de les aproximacions que permeten l'estudi dels esdeveniments esportius són l'antropologia, l'economia, la geografia, la història, la gestió, el màrqueting, les ciències polítiques, la psicologia i la sociologia (Parent i Smith-Swan, 2013). En conseqüència, pel seu estudi es requereix de la combinació de les anteriors disciplines amb l'aplicació de diferents teories i metodologies.

De la mateixa forma, existeixen diversos camps professionals que involucren la realització d'esdeveniments, abastant tot allò relacionat amb el turisme, l'administració del temps lliure, l'educació, l'esport, el teatre i la comunicació (Getz i Page, 2016). És a dir, que l'esdeveniment pot ser una eina per estudiar un determinat camp professional, com el comportament social en un esdeveniment. En conseqüència, l'estudi dels esdeveniments, a banda de tenir implicacions teòriques sobre el camp a estudiar, també amplia el coneixement sobre els esdeveniments.

Com que l'interès de la recerca recau en la gestió d'esdeveniments, aquesta resulta ser la disciplina central de la present investigació, sent la gestió entesa com el procés de coordinació de recursos humans i materials limitats, i de controlar les contingències per a la producció i intercanvi eficient de serveis esportius (adaptat de Chelladurai, 2014). La gestió d'esdeveniments és considerada com el camp d'estudi aplicat i l'àrea de pràctica professional basada en els coneixements i la teoria dels estudis d'esdeveniments (Getz i Page, 2016), que s'obtenen a partir de les àrees de la gestió i l'esport (Getz i Page, 2016; Slack i Parent, 2006). Tanmateix, tal com s'ha esmentat anteriorment, aquesta es nodreix de la combinació d'altres disciplines per al desenvolupament del coneixement.

Com s'ha indicat amb anterioritat, l'estudi de la gestió dels esdeveniments ha copsat l'interès de la comunitat científica en els últims anys (Bowdin et al., 2011; J. J. Goldblatt, 2008; C. M.

Hall, 1992). La contemporaneïtat d'aquest fet genera que la valoració de branca d'estudis en si mateixa sigui recent (Getz i Page, 2016). Com a conseqüència d'això, el desenvolupament teòric és encara limitat. Per aquest motiu, Getz i Page (2016) suggereixen la necessitat de l'ús d'adaptacions teòriques per a l'estudi dels esdeveniments.

S'identifiquen diverses teories que han estat utilitzades dins del camp de la gestió per a la comprensió dels esdeveniments (Getz i Page, 2016). La majoria d'aquestes han estat adaptades de les anomenades teories de l'organització, que tot i centrar-se en l'estudi de l'estructura i disseny de les organitzacions¹, també analitzen com es gestionen i perquè unes són més efectives que unes altres (Slack i Parent, 2006). A més, si bé les teories de l'organització van sorgir per a la comprensió de la indústria privada, també resulten imprescindibles per a l'estudi del sector públic i del món associatiu (Getz i Page, 2016). En conseqüència, són considerades de gran aplicabilitat en l'estudi d'esdeveniments esportius (Parent i Chappellet, 2015).

El camp de coneixement format per les teories de l'organització ha evolucionant de forma complexa a través de multitud de plantejaments (McAuley, Duberley i Johnson, 2007; Rivas, 2009). Tot seguit es descriuen els trets més característics d'algunes de les aproximacions més rellevants, tenint en compte la seva aplicabilitat en l'estudi d'esdeveniments.

- *Teoria de l'agència*. Aproximació utilitzada per examinar la relació entre les persones propietàries i les gestores o proveïdores d'esdeveniments (Mason, Thibault i Misener, 2006) perquè els interessos d'uns i altres divergeixen entre si, i poden afectar la seva satisfacció (M. C. Jensen i Meckling, 1976).
- *Teoria basada en els recursos*. Plantejament que busca explicar com una organització pot desenvolupar i mantenir un avantatge competitiu d'un esdeveniment en un context determinat (Maltese, 2009). Aquest èxit es basa en l'obtenció i/o possessió de recursos, que siguin valuosos, rars, inimitables i gestionats de forma adequada (Barney, 1991).
- *Teoria de la contingència estructural*. Marc apropiat per l'estudi dels comitès organitzadors d'esdeveniments (Parent, 2010) ja que parteix de la idea que no hi ha una millor estructura organitzativa, sinó que aquesta depèn de la capacitat d'ajustar-se a l'entorn (L. Donaldson, 1999).
- *Teoria de la dependència de recursos*. Teoria que estableix que els esdeveniments necessiten de recursos de l'entorn i que resulten més poderosos quan redueixen el grau de dependència amb altres entitats (T. Andersson i Getz, 2007). Les organitzacions necessiten obtenir recursos de l'entorn per realitzar la seva activitat,

¹ S'entén per organitzacions a les "entitats socials que s'orienten a objectius, es dissenyen com a sistemes d'activitat deliberadament estructurades i coordinades, i estan vinculades a l'entorn extern" (Daft, 2010, p. 11). S'aprofundeix en el concepte a l'apartat 2.3.3 (p. 58).

fent que algunes organitzacions tinguin més poder que d'altres donada la particularitat de les seves interdependències i la seva localització en l'espai social (Pfeffer i Salancik, 1978).

- *Teoria ecològica organitzacional*. Aproximació utilitzada per a l'estudi de poblacions senceres d'esdeveniments (Getz i Andersson, 2016). Aquesta examina com les comunitats d'organitzacions evolucionen en base a la interrelació dels seus membres, la relació amb altres comunitats i amb l'entorn (Hannan i Freeman, 1977).
- *Teoria institucional*. Plantejament que analitza com les organitzacions afronten les pressions ambientals, amb conformitat o resistència (Parent i Slack, 2008). Se centra en observar com les estructures i els processos de l'organització esdevenen pautes de comportament social (Powell i DiMaggio, 1991).
- *Teoria del sistema obert*. Aproximació que facilita la comprensió de l'efectivitat en la gestió d'esdeveniments (Getz i Frisby, 1988). per fer-ho, analitza el procés de transformació de la captació de recursos fins a l'obtenció dels efectes desitjats, tenint en compte el context en el que es desenvolupa l'activitat (Kast i Rosenzweig, 1972).
- *Teoria dels stakeholders*. Marc teòric que permet l'estudi de la relació existent entre una organització i els seus *stakeholders*² en un determinat esdeveniment (Parent, 2008). En concret, se centra en: la descripció de les condicions en què s'estableixen les relacions; la identificació de les connexions entre *stakeholders* i l'assoliment d'objectius; i, examinar la funció de l'organització per establir les directrius d'aquesta (T. Donaldson i Preston, 1995).
- *Teoria de les xarxes relacionals*. Aproximació que busca entendre les formes de relació existents dels esdeveniments i la implicació de les seves accions (Ziakas i Costa, 2010). Per fer-ho, tracten d'identificar el caràcter i l'estructura d'aquestes xarxes, i les condicions en que existeixen (Scott Erickson i J. Kushner, 1999).

Les anteriors teories han sorgit per l'evolució constant del coneixement i la necessitat d'ocupar un buit cognitiu en l'estudi de les organitzacions i, en conseqüència, dels esdeveniments. Per això els diferents plantejaments són complementaris entre si i es poden aplicar de forma conjunta en un mateix estudi (T. D. Andersson i Getz, 2008; Parent i Smith-Swan, 2013).

² S'anomena stakeholders a les organitzacions, grups o individus que poden afectar o estar afectats per les accions de l'organització (R. E. Freeman, 1984).

Havent revisat les anteriors aproximacions i considerant que la pregunta de la investigació, vol conèixer de forma àmplia les accions i comportaments compreses en la gestió de les curses a la muntanya, s'aplicaran els següents plantejaments:

- *Teoria basada en els recursos.* Servirà per explicar com la gestió de les curses depenen de l'habilitat de les organitzacions de posseir uns determinats recursos. Per tant, facilitarà la comprensió de totes les fases evolutives de l'esdeveniment, des del seu disseny fins a la clausura.
- *Teoria de la contingència estructural.* Permetrà observar la gestió de les curses a través del prisma de l'organització. En concret, afavorirà la comprensió de les característiques organitzatives, les quals s'adapten als factors ambientals.
- *Teoria ecològica organitzacional.* Ajudarà a entendre l'espai vital que ocupen les curses en l'ecosistema, i com la gestió d'aquestes depèn, també, de factors ambientals i externs a les organitzacions.

Així, la combinació d'aquestes permet abastar i donar resposta a la pregunta de la recerca. A continuació, es descriuen els plantejaments teòrics seleccionats i quina serà l'aplicació d'aquests en la tesi.

2.2 Plantejaments teòrics

Aquest subapartat presenta les aproximacions que serviran de base teòrica a la recerca –la *teoria basada en els recursos*, la *teoria de la contingència estructural* i la *teoria ecològica organitzacional*. Cada plantejament teòric es presenta de forma separada i conté una revisió dels seus orígens, la definició i classificació dels seus conceptes clau, l'aplicació de les teories en els àmbits propers a la recerca, i un diagrama que esquematitza la intencionalitat de cada aproximació sobre l'estudi.

Com bé s'ha comentat, els plantejaments teòrics seleccionats s'emmarquen dins de les teories de l'organització i les obres científiques que en fan referència parlen d'organitzacions (*organisations*), entitats (*firms*) o empreses (*enterprises*). Es realitza un ús fidel dels anteriors termes segons l'obra de referència però es comprèn que cadascun és intercanviable per qualsevol mena d'organització i, fins i tot, d'esdeveniment, en tant que les tres teories hi són aplicables.

2.2.1 LA TEORIA BASADA EN ELS RECURSOS

Tot seguit es realitza una exposició de la teoria basada en els recursos que comença amb la presentació dels antecedents de la teoria, acompanyat de la descripció dels conceptes clau que l'envolten. Després, s'exposa la classificació del seu concepte central: els “recursos” i se'n defineixen les possibles característiques. Amb la recerca bibliogràfica, es comprova la contribució de la teoria per al desenvolupament del coneixement en la gestió esportiva i en la gestió d'esdeveniments. S'acaba amb la presentació del diagrama que resumeix l'aplicació que tindrà la teoria basada en els recursos a la recerca de la gestió de les curses a la muntanya.

2.2.1.1 Origen de la teoria

La idea de contemplar l'organització com un conjunt de recursos es va originar amb Penrose (1959). Des de llavors, a banda de l'article de Rubin (1973), no es va dedicar gaire atenció a aquesta visió fins al treball de Wernerfelt (1984). Posteriorment, a Barney (1991) se li atribueix la primera aproximació consistent a la teoria basada en els recursos (*resource-based theory, RBT*³), la idea central de la qual és que les organitzacions competeixen unes contra les altres d'acord amb els seus recursos. Tal com exposen Barney, Ketchen i Wright (2011) “els recursos i les capacitats són importants per comprendre les fonts d'avantatge competitiu sostingut per les empreses” (p. 1300). Va haver-hi altres aportacions clau que, de forma directa o indirecta, van contribuir al desenvolupament de la teoria; n'és un exemple el treball

³ Previ a la denominació de “teoria basada en els recursos” (*RBT*), era –i encara és– anomenada “visió de la firma basada en els recursos” (*resource-based view of the firm, RBV*).

de Conner (1991), que va exposar la transcendència de l'ús d'aquesta teoria sobre altres de l'economia de l'organització industrial. També cal destacar l'article empíric de Rumelt (1991), que va demostrar que els efectes interns explicaven més variació en el rendiment de l'empresa que els efectes externs.

La RBT estableix dues assumpcions bàsiques sobre els recursos i les capacitats que l'organització ha de controlar (Barney, 1991; Barney i Hesterly, 2007):

- *L'assumpció d'heterogeneïtat.* Les empreses poden proveir-se de diferents tipus de recursos i capacitats, tot i estar competint en una mateixa indústria. Això implica que per a una activitat empresarial donada, algunes entitats poden ser més capaces d'obtenir recursos i capacitats que d'altres.
- *L'assumpció d'immobilitat dels recursos.* Les empreses poden estar desproveïdes o mancades de diferents recursos i capacitats per un llarg període de temps. Això és degut a la gran dificultat que poden presentar certes organitzacions per poder adquirir i desenvolupar certs recursos.

Aquestes dues assumpcions "fan possible l'explicació de per què algunes organitzacions obtenen major rendiment que d'altres, fins i tot si estan competint en la mateixa indústria" (Barney i Hesterly, 2007, p. 75). Per aquest motiu, si una organització posseeix recursos i capacitats úniques que són complicades d'obtenir per altres organitzacions, llavors tindrà avantatge davant la resta. Com a resposta de les mencionades assumpcions, aquesta teoria cerca la forma en què els recursos permeten sostenir un avantatge competitiu (Barney, 1991).

2.2.1.2 Conceptes clau

Els conceptes centrals d'aquesta perspectiva, i que es presenten a continuació, són: recursos, capacitats, avantatge competitiu, i avantatge competitiu sostingut.

- *Recursos.* En l'origen de la teoria es concebia un significat ampli del concepte "recurs", tot incloent-hi "capacitat" (Amit i Schoemaker, 1993), però ha evolucionat fins a oferir una distinció entre ambdós (Barney i Hesterly, 2007). Tanmateix, l'aplicació de la teoria es realitza indistintament del tipus d'actiu, pel que s'advoca per la definició àmplia del concepte:

"...tots els béns, capacitats, processos organitzatius, atributs de l'empresa, informació, coneixement, etc. controlats per tal de permetre a l'empresa concebre i aplicar estratègies de millora de la seva eficiència i eficàcia." (Daft, 1983 citat a Barney, 1991, p. 101).

De la mateixa forma s'utilitza la definició conjunta dels dos conceptes, "recursos" i "capacitats", entesa com:

“El conjunt de béns tangibles i intangibles, incloent-hi les capacitats de gestió de l'empresa, els seus processos i rutines organitzacionals, i la informació i el coneixement que poden ser utilitzats per les organitzacions per ajudar a triar i aplicar estratègies” (Barney et al., 2011, p. 1300).

- *Capacitats*. Com s'ha exposat en la definició de “recursos”, es fa necessària una aproximació al concepte de “capacitat” per tal de diferenciar-lo del de “recurs”. Tot i que el concepte “capacitat” sol anar lligat al de “recurs” (Barney i Hesterly, 2007), pel que les “capacitats” poden ser considerades “recursos” en certa forma, es diferencia per ser l'actiu procedimental que permet l'aprofitament dels “recursos” (Makadok, 2001). Així, les capacitats són descrites com “processos basats en la informació, tangibles o intangibles, que són específics de l'organització i es desenvolupen al llarg del temps a través d'interaccions complexes entre els recursos de l'empresa” (Amit i Schoemaker, 1993, p. 35).
- *Avantatge competitiu*. S'obté quan “l'empresa està implementant una estratègia de creació de valor que no està sent implementada simultàniament per cap competidor actual o potencial” (Barney, 1991, p. 102). S'entén, doncs, que l'estratègia que s'està utilitzant no està sent emprada al mateix temps per altres empreses. D'altra banda, Peteraf i Barney (2003) apunten que les organitzacions posseeixen avantatge competitiu “si són capaces de crear més valor econòmic que el competidor marginal –llindar de rendibilitat– en el seu mercat de productes” (p. 314).
- *Avantatge competitiu sostingut*. De forma diferent a l'anterior definició, s'obté un avantatge competitiu sostingut quan “s'implementa una estratègia de creació de valor que no està sent implementada per cap competidor actual o potencial i quan aquestes altres empreses són incapaces de replicar els beneficis d'aquesta estratègia” (Barney, 1991, p. 102), l'avantatge competitiu sostingut no el determina un període de temps concret, ja que aquest depèn de la possibilitat de duplicació competitiva, és a dir, aquest avantatge es podrà mantenir fins que la competència ho permeti, o fins que el mercat canviï i aquesta estratègia deixi de crear valor (Barney, 1991).

2.2.1.3 Classificació dels recursos i capacitats

Fruit de la naturalesa de teoria basada en els recursos, i sovint a causa de l'àmbit d'aplicació d'aquesta, existeixen diferents formes de classificar els recursos i les capacitats de l'organització (Fahy, Farrelly i Quester, 2004; Grant, 1991; Maltese, 2009). No obstant això, se'n poden destacar i diferenciar dues corrents. Per un costat, Barney (1991, 1995) categoritza els recursos i les capacitats en: recursos de capital *financer*, com el deute, el patrimoni financer i els guanys retinguts; recursos de capital *físic*, com la tecnologia física, la instal·lació i l'equipament, i la ubicació geogràfica; recursos de capital *humà*, com l'experiència i el coneixement de persones associades a una empresa com a personal de vendes; i, recursos de capital *organitzatiu*, com la història, les relacions, la confiança i la cultura organitzativa.

Per l'altre costat, Hall (1992) diferencia els recursos *tangibles*, com instal·lacions, matèries primeres i equipaments, dels recursos *intangibles*, que inclouen: marques comercials, patents, drets d'autoria, dissenys registrats, contractes, secrets comercials, reputació, relacions internes i externes, i el coneixement pràctic o habilitats. A més, els recursos intangibles han estat classificats en quatre tipus diferents de capacitats: *funcionals*, com el coneixement; de *posició*, com la reputació; *culturals*, com la cultura organitzativa; i, *reguladors*, com els contractes (classificació de Hall, 1992, basada en Coyne, 1986). D'aquesta forma, es pot observar com la majoria de recursos intangibles estan inclosos en la categoria de recursos *organitzatius* de Barney (1991).

Tal com s'ha exposat anteriorment, en aquesta investigació s'utilitza la definició àmplia i conjunta de recursos i capacitats, motiu pel qual es considera convenient l'ús de la classificació de Barney (1991, 1995), per la qual es diferenciaren els recursos físics, econòmics, humans i organitzatius.

2.2.1.4 Marc VRIO (Valor, Raresa, Inimitabilitat i Organització)

A través del marc VRIO⁴ es defineix que els recursos i capacitats han de ser "valuosos", "rars", "inimitables" i "gestionats efectivament per l'organització", per tal de poder sostenir un avantatge competitiu (Barney, 1995). Fins ara, s'ha exposat la importància que tenen els recursos i capacitats per tal de sostenir un avantatge competitiu, i en quines condicions es dona aquest avantatge competitiu. Malgrat això, no totes les organitzacions tenen el potencial per sostenir un avantatge competitiu. És per això que, per posseir aquest potencial, els recursos i les capacitats han de ser valuosos, rars, i inimitables, i gestionats per l'organització. Per tal de determinar la competència potencial dels recursos i capacitats, Barney i Hesterly (2007) formulen les següents quatre qüestions, a través de les quals es desprèn la importància i efectes de cadascun dels atributs VRIO:

- La qüestió del valor: *Hi ha recursos que permetin a l'organització l'explotació d'oportunitats i/o neutralitzar les amenaces de l'entorn?*
"Els recursos són valuosos quan ajuden a l'organització a crear o implementar estratègies que millorin la seva eficiència i efectivitat" (Barney, 1991, p. 106), d'aquesta forma, i responent afirmativament a la qüestió mencionada, només si els recursos són valuosos, l'organització posseirà avantatge competitiu o avantatge competitiu sostingut en el mercat. En aquest sentit, l'organització ha d'explotar les

⁴ Sigles pertinents a *Valuable, Rare, Inimitable i Organisational process*. Cal dir que en la seva publicació precursora, Barney (1991) descriu als recursos a través de les sigles VRIN: valuosos, rars, inimitables i insubstituïbles (N de *non-substitutable*). Actualment, però, el terme "insubstituïble" ha estat absorbit per les condicions d'inimitabilitat i s'hi ha afegit el procés organitzatiu com a mitjà per explotar els recursos VRI (Barney, 1995; Barney i Wright, 1998).

seves oportunitats i neutralitzar les amenaces del seu entorn, pel que s'ha de tenir en compte que els recursos de diferents organitzacions poden ser valorats de diferents formes (Barney, 1995).

- La qüestió de la raresa: *És un recurs actualment controlat per només un petit nombre d'organitzacions competidores?*

Els recursos són rars quan hi ha més organitzacions que els volen de les que els poden obtenir, és a dir, quan estan controlats per poques organitzacions (Barney, 1991). D'aquesta forma, i combinat amb l'anterior concepte de "valor", es propiciarà un avantatge competiu si els recursos són valuosos i rars, en canvi, si són comuns, seran fonts de paritat competitiva, tot i ser valuosos (Barney, 1995).

- La qüestió d'inimitabilitat: *A les organitzacions competidores que no tenen els recursos els costa obtenir-los o desenvolupar-los?*

"La imitació és fonamental per entendre la capacitat dels recursos i capacitats per generar avantatges competitius sostinguts" (Barney, 1995, p. 53). Els recursos són inimitables i insubstituïbles quan són inamovibles i massa cars per ser imitats o replicats. Generalment, la imitació pot ocórrer com a mínim de dues maneres: duplicació directa i substitució. La duplicació es produeix quan una empresa imitadora construeix els mateixos tipus de recursos que l'empresa a la qual està imitant, en canvi, la substitució es genera quan s'utilitzen recursos diferents que tenen les mateixes implicacions estratègiques (Barney i Hesterly, 2007).

- La qüestió de l'organització: *Les polítiques i procediments de l'organització són gestionades per donar suport a l'explotació dels recursos valuosos, rars i difícils d'imitar?*

El potencial d'avantatge competitiu d'una organització depèn del valor, la raresa i la impossibilitat d'imitació dels seus recursos i capacitats. No obstant això, per gaudir plenament d'aquest potencial, l'organització també ha de ser gestionada per explotar els seus recursos i capacitats (Barney, 1995). En la mateixa línia, Amit i Schoemaker (1993) conclouen que l'organització ha de gestionar el conjunt de recursos i capacitats per tal de crear i protegir l'avantatge competitiu; aquests són la gestió de processos lligats a la importància de la planificació, de la presa de decisions i a l'estructura organitzativa.

A partir dels mencionats atributs, els treballs de Barney (1991, 1995) i Barney i Hesterly (2007) presenten el marc VRIO (*VRIO framework*) com a eina per a l'anàlisi interna dels diferents recursos i capacitats que posseeix una empresa, i el potencial de cadascun d'ells per generar avantatges competitius. Així, i tal com mostra la Taula 2, les qüestions de valor, raresa, inimitabilitat i organització són incloses en únic marc que permet entendre el retorn potencial associat a l'explotació de qualsevol dels recursos i capacitats de l'organització.

Valuosos?	Rars?	Difícils d'imitar?	Explotats per l'organització?	Implicacions a la competitivitat
No	-	-	No	Desavantatge competitiu
Sí	No	-	↑ ↓	Paritat competitiva
Sí	Sí	No		Avantatge competitiu temporal
Sí	Sí	Sí		Avantatge competitiu no explotat
Sí	Sí	Sí	Sí	Avantatge competitiu sostingut

Taula 2. Marc VRIO (Font: traduït de Barney i Wright, 1998, p. 11, basat en Barney, 1995)

D'aquesta forma, es conclou que la teoria basada en els recursos, i el marc VRIO, permeten analitzar si les organitzacions obtenen un avantatge competitiu, com serà de sostingut l'avantatge competitiu i quines fonts són les que els donen aquest avantatge competitiu (Barney i Hesterly, 2007).

2.2.1.5 Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme

La teoria basada en els recursos ha estat aplicada a la indústria esportiva a través de diversos estudis (Mauws, Mason i Foster, 2003; Smart i Wolfe, 2000) però aquests no han aportat desenvolupaments teòrics i conceptuals a la teoria (Gerrard, 2003; Maltese, 2009). En els inicis de l'anàlisi esportiva a través de teoria basada en els recursos, és destacat l'article d'Amis, Pant i Slack (1997) que proporciona una extensió de la teoria sobre l'esponsorització esportiva a través de la qual destaquen el rol dels béns intangibles, com ara la marca, com a recursos potencials per procurar un avantatge competitiu. La investigació sobre l'esponsorització ha continuat activa a través de diferents estudis (Amis, Slack i Berrett, 1999; Fahy et al., 2004; J. A. Jensen, Cobbs i Turner, 2016; Papadimitriou i Apostolopoulou, 2009) que ressalten la importància de l'esponsorització com a recurs clau per tal que l'organització assoleixi un avantatge competitiu.

En altres àmbits d'aplicació, Anderson i Birrer (2011) utilitzen l'aproximació centrada en els recursos per tal de mostrar com la gestió efectiva d'un recurs estratègic ha generat un avantatge competitiu sostingut per al programa de bàsquet masculí de la Universitat de Gonzaga, com la retenció de personal, o la generació de suport financer per a la millora d'instal·lacions. També, Robinson i Minikin (2012) fan servir la teoria per tal de detectar les debilitats de les federacions nacionals per poder obtenir atletes competitius a escala mundial. En l'estudi del disseny esportiu, Virvilaite i Dilys (2010) analitzen quins són els recursos que propulsen la imatge de la Federació Lituana d'Atletisme i quina és la importància de la imatge per obtenir un avantatge competitiu. A través de l'estudi es conclou de quina és la importància del producte esportiu –i. e. esportistes, esdeveniments esportius i els resultats dels i les esportistes en els esdeveniments– per a la imatge de l'organització i com el format d'una imatge pot facilitar un avantatge competitiu. També s'utilitza l'aproximació a través dels recursos per identificar la relació de possessió d'un recurs per facilitar l'obtenció d'un altre, tal com realitzen Won i Chelladurai (2016) estudiant el cas de l'Associació Nacional

d'Atletisme Col·legiat (NCAA) dels EUA. En aquesta investigació analitzen l'efecte de la reputació (recurs intangible) com a font d'obtenció de recursos humans i financers (recursos tangibles), que plegats influencien en el rendiment esportiu i acadèmic, així com en l'equitat de gènere, obtenint així avantatge competitiu en el mercat.

La teoria basada en els recursos ha estat aplicada en àrees temàtiques molt específiques de la indústria esportiva. No obstant això, no n'hi ha gaires que hagin utilitzat la teoria per l'anàlisi dels esdeveniments. D'aquests, destaquen els treballs de Maltese (2009) i de Maltese i Veran (2010), en els quals estudien diferents esdeveniments a través de l'anàlisi dels seus recursos, específicament de l'associació amb altres entitats, del capital social, de la reputació i de les dimensions físiques. En el primer, Maltese (2009) cerca entendre com es gestionen els actius de les organitzacions de diferents esdeveniments esportius especials, s'indica que les aptituds directives per manipular els actius dins d'un sol sistema són imprescindibles però que són difícilment canviables. En el segon, Maltese i Veran (2010) comparen la gestió, i en concret la gestió dels actius, de tres esdeveniments esportius –Roland Garros, BNP Paribas Masters i Open13– que comparteixen un mateix entorn de recursos però amb tres models de negoci diferents. L'estudi subratlla la importància de l'habilitat per desplegar i controlar els recursos construïts amb determinats *stakeholders*.

Tot i la manca d'investigacions en la gestió d'esdeveniments a partir de la teoria basada en els recursos, hi ha especialistes de reconegut prestigi que recolzen la seva aplicació. Així trobem que Getz i Page (2016) realcen la importància dels recursos per la gestió dels esdeveniments, per poder proporcionar un avantatge competitiu, distintiu sobre la resta, i com a conseqüència la possible utilitat i transcendència de dita teoria. De forma similar, Parent i Chappellet (2015) suggereixen l'ús de la teoria basada en els recursos com una aproximació necessària i diferent de les utilitzades fins ara que permetrà comprendre la necessitat dels recursos per a la gestió dels esdeveniments esportius.

2.2.1.6 Diagrama del primer plantejament teòric

Per tal de resumir la contribució de la teoria basada en els recursos per a l'estudi de la gestió de les curses a la muntanya es presenta el següent diagrama (Figura 5). Aquesta representació mostra el procés de transformació dels *inputs* en *outputs*, pel qual l'obtenció i ús de diferents recursos (*inputs*) permet l'execució de diferents processos que culminen amb la realització de la cursa. A més, exposa com l'execució de l'esdeveniment també genera diferents efectes i resultats a l'entorn. Com s'observa, els recursos poden ser: *físics* com la ubicació o les instal·lacions; *humans* com els habitants del municipi hoste de l'esdeveniment o les persones sòcies de l'organització; *econòmics* com l'ingrés de les inscripcions o de subvencions i patrocinis; i, *organitzatius* com les habilitats per explotar els altres recursos. L'*organització* s'ubica a cavall dels *inputs*, ja que hi ha *recursos* inherents a l'organització, i dels *outputs*, perquè la cursa exerceix un efecte sobre l'*organització*. La *cursa a la muntanya* és considerada un *output* fruit de la gestió de diferents recursos. Tot plegat, es troba emmarcat en un entorn

concret que contextualitza la situació viscuda en cada cursa. D'aquesta forma, i segons la teoria, les curses que posseeixen de recursos valuosos, rars, inimitables i explotats per l'organització són les que obtenen un avantatge competitiu sostingut. O, dit d'altra forma, les curses que sostenen un avantatge competitiu són les que exploten recursos valuosos, rars i inimitables.

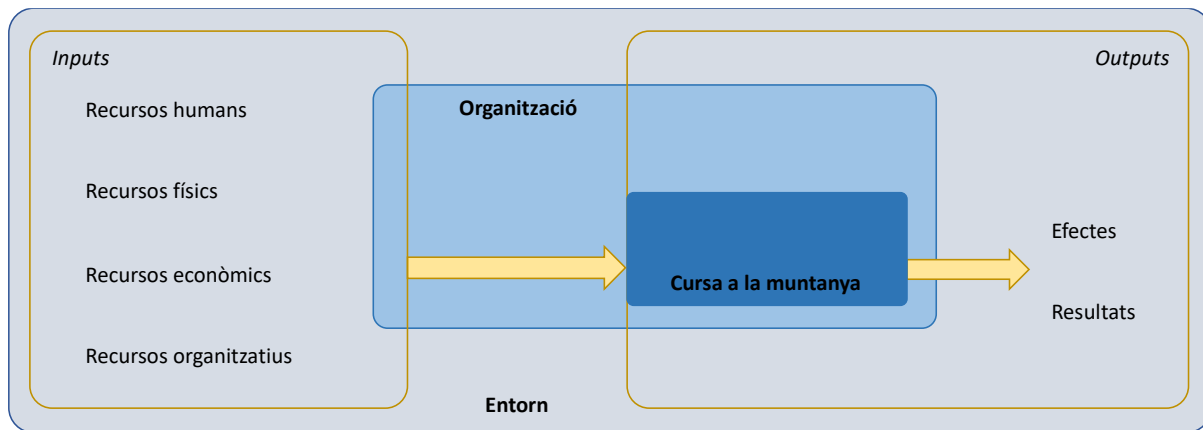


Figura 5. Diagrama del primer plantejament teòric: Teoria basada en els recursos

2.2.2 LA TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA ESTRUCTURAL

A continuació, es descriu la teoria de la contingència estructural. per fer-ho, es realitza un acostament als orígens de la teoria, amb la descripció dels conceptes clau que la sostenen. Es mostra l'evolució rebuda amb el sorgiment de diferents aproximacions teòriques. Es recullen les aportacions de diversos referents i treballs que han aplicat la teoria en la indústria esportiva. Es finalitza amb la presentació del diagrama que il·lustra com el plantejament teòric contribuirà a la present tesi.

2.2.2.1 Origen de la teoria

Dins de les teories de l'organització, la teoria de contingència ha proporcionat un paradigma coherent per a l'anàlisi de l'estructura de les organitzacions (L. Donaldson, 1999). El mateix autor identifica que la teoria de la contingència estructural ha estat originada gràcies a diverses obres seminals, com les de Burns i Stalker (1961), Lawrence i Lorsch (1967) i Woodward (1958, 1965), sent les primeres a desenvolupar que no hi ha una millor forma de gestió i d'organització empresarial, pensament que els va dur a integrar aspectes situacionals a l'estudi de les organitzacions. Aquests treballs han estat influencia de diferents formes en el sorgiment de la teoria. L. Donaldson (1999) identifica les contribucions de cadascuna de les obres anteriorment citades:

- Burns i Stalker (1961) van distingir entre l'estructura mecanicista i l'estructura orgànica. En l'estructura mecanicista, els rols de les persones empleades estan assignats pels superiors, que tenen el coneixement organitzatiu. I en l'estructura

orgànica, els rols estan definits per consens i el coneixement repartit entre les persones treballadores. Els autors van identificar que les dues estructures podien ser apropiades en funció de la incertesa de l'entorn, així l'estructura mecanicista és efectiva en entorns estables i l'orgànica proporciona grans avantatges en entorns canviants.

- Woodward (1958, 1965) va comprovar en els seus treballs que les estructures organitzatives no guarden cap relació amb la mida de les seves organitzacions. En canvi, sí que va identificar una correlació amb la tecnologia de les operacions (Woodward, 1965), on una major previsió del sistema tècnic i de la suavitat de la producció, a mesura que avançava la tecnologia, evoluciona d'estructures més mecanicistes cap a estructures més orgàniques.
- Lawrence i Lorsch (1967) van teoritzar sobre com l'entorn afecta la diferenciació i integració de l'organització. També van demostrar que les organitzacions, les estructures de les quals encaixen en els seus entorns tenen un major rendiment.

A banda d'aquestes contribucions, hi ha altres obres que han aportat nou coneixement, com la identificació d'altres contingències i la forma en la qual aquestes afecten l'estructura de l'organització (Hanisch i Wald, 2012).

D'aquesta forma, s'estén que la principal premissa de la teoria de la contingència estructural és que no hi ha una millor estructura organitzativa, sinó que l'estructura serà més o menys apropiada en funció de les contingències que afronta l'organització. Així, la teoria sosté que “per tal que una organització (o les seves subunitats) sigui eficaç, ha d'existir el millor ajust possible entre la seva estructura i el seu entorn” (Pennings, 1987, p. 223). Aquesta relació entre l'ajust i el rendiment fa que el paradigma de la teoria contingent estigui format per tres elements centrals:

- (1) L'existència d'una associació entre la contingència i l'estructura organitzativa; (2) la contingència determina l'estructura organitzativa, en conseqüència, en canvia l'estructura; i, (3) l'ajust en algun nivell de la variable de l'estructura organitzativa per cada nivell de la contingència, dóna pas a un millor rendiment, mentre que l'absència d'ajust genera un pitjor rendiment (L. Donaldson, 2001, p. 7).

2.2.2.2 Conceptes clau

Tal com s'ha observat en els anteriors paràgrafs, són diversos els conceptes al voltant dels quals es construeix la teoria de la contingència estructural. És per això que tot seguit es defineix cadascun dels conceptes principals –*contingència, ajust, rendiment*–, que afavoriran una major comprensió a la teoria.

- *Contingència (Contingency)*. En un context quotidià, la paraula contingència significa que “pot ésser o no ésser, esdevenir-se o no esdevenir-se” (Institut d'Estudis Catalans,

2017). És per tant advocada de la incertesa, del que pot ocórrer o no. D'aquesta forma, sembla apropiat l'ús d'aquest concepte per descriure una teoria que tracta d'identificar la relació causal entre l'entorn incert de l'organització i la seva estructura organitzativa. En el context acadèmic, "una contingència és qualsevol variable que modera l'efecte d'una característica organitzacional o el rendiment organitzatiu" (L. Donaldson, 2001, p. 7). Així, la teoria concep que "l'estructura organitzativa òptima depèn de diferents factors, denominats factors contingents⁵" (L. Donaldson, 1999, p. 2).

- *Ajust (Fit)*. Segons Drazin i Van de Ven (1985), l'ajust és un dels conceptes més importants a la teoria de la contingència estructural, ja que la importància de la teoria rau en l'estudi de com les organitzacions adapten la seva estructura organitzativa en funció de l'entorn que les envolta. El concepte "ajust" és descrit a través de diferents termes. Umanath (2003) comenta que s'han utilitzat conceptes com "emparellament, col·lineació, consistent amb, conforme, apropiat per" (p. 552). Així, podem dir que una organització ajusta, o adapta, la seva estructura a una certa contingència. Drazin i Van de Ven (1985) exposen que hi ha diferents formes d'interpretar l'ajust en la teoria de la contingència estructural que depenen de l'aproximació conceptual. Així distingeixen els tres següents enfocaments:

(1) *A través de la selecció*, l'ajust és assumit com una premissa subjacent a una congruència entre el context i l'estructura; (2) *a través de la interacció*, l'ajust és la interacció de parelles de factors estructurals-context organitzatiu, que afecta el rendiment; i (3) *a través dels sistemes*, l'ajust és la consistència interna de múltiples contingències i múltiples característiques estructurals, que afecta les característiques del rendiment. (Drazin i Van de Ven, 1985, p. 515)

També, aquestes distincions són identificades per Umanath (2003), que categoritza l'ajust en: *congruència*, enfocat en la *selecció*; *contingència*, enfocat en la *interacció*; i, *configuració holística*, enfocat en els *sistemes*.

- *Rendiment (Performance)*. El concepte de rendiment, altrament dit "èxit organitzatiu", no s'obté adoptant el màxim nivell de rendiment estructural, com la formalització, o l'especialització sinó adoptant el nivell apropiat de les variables estructurals que depenen en algun nivell de les variables contingents (L. Donaldson, 2001). En conseqüència, la valoració del rendiment resulta ser una eina de mesura del grau d'ajust a les contingències.

⁵ Els factors contingents es desenvolupen a l'apartat 2.2.2.3 de la p. 3

2.2.2.3 Factors contingents

Són diversos els factors contingents estudiats en el marc de les estructures organitzatives, com les tasques organitzatives, la tecnologia, la innovació, el canvi de l'entorn, el canvi tecnològic, la mida, l'estratègia de cerca i defensa, la diversificació, i la integració. No obstant això, aquestes contingències es poden reduir a dues principals: la mida i la tasca organitzativa (L. Donaldson, 2001). A més, la contingència de tasques està compresa per dos components: la incertesa de la tasca i la interdependència de la tasca (L. Donaldson, 2001). Tot seguit s'exposen les peculiaritats dels tres factors contingents mencionats.

- *Incertesa de la tasca.* Són diversos factors contingents els que poden afectar a l'estructura de l'organització a causa de la seva incertesa. (L. Donaldson, 2001) identifica com a tals la tecnologia, el canvi tecnològic, la innovació i la inestabilitat de l'entorn.

Diferents estudis examinen com les estructures organitzatives estan relacionades amb la incertesa de la tasca i amb l'entorn. Burns i Stalker (1961) troben que les estructures mecanicistes són més efectives en entorns estables, en contraposició a les orgàniques que ho són en entorns canviants. Hage (1965) argumenta que l'eficiència organitzacional es maximitza quan l'estructura ha centralitzat la presa de decisions, té regles formals i no és complexa. Malgrat això, la innovació es genera des de l'estructura oposada (descentralitzada, informal i complexa). Lawrence i Lorsch (1967) defensen la integració organitzativa en lloc de la diferenciació, ja que com major és la diferenciació més elevades són les necessitats dels dispositius que reuneixen l'organització, com la jerarquia, les regles, els individus i els departaments.

- *Interdependència de la tasca.* El segon conjunt de factors contingents, incloent-hi aspectes d'estratègia, s'agrupen al voltant de la contingència subjacent d'interdependència de la tasca (L. Donaldson, 2001). Pel que fa a la interdependència de la tasca, s'examina la necessitat de l'organització per adoptar estructures orgàniques a través de la contingència de la tecnologia (Thompson, 1967; Woodward, 1958, 1965).

D'acord amb Thompson (1967), dins d'una organització, els grups són interdependents com a conseqüència dels seus requisits tecnològics. D'aquesta forma, cada interdependència requereix diferents formes de coordinació organitzativa. Thompson (1967) identifica que, de menys a més complexa, hi ha interdependències agrupades –connexió indirecta–, seqüencials –connexió directa i en un únic sentit– i recíproques –connexió directa i en ambdós sentits. Per a cada interdependència i, seguint el mateix ordre, les formes de coordinació més escaients són l'estandardització, la coordinació per un pla i la coordinació per ajust mutu.

Morgan (1989) perfila els rangs de les característiques organitzatives que determinen el seu grau de congruència o no congruència amb sis subsistemes organitzatius. La Figura 6 mostra les contingències dels subsistemes i diferencia entre organitzacions

congruents i no congruents. En concret, les organitzacions ubicades sobre una mateixa línia vertical són organitzacions congruents. Així, la A representa una organització de tipus defensora, la B representa les organitzacions prospectores i la C representa les organitzacions analitzadores. De forma contrària, l'organització D representa un exemple d'organització no congruent, fruit de les incongruències entre els seus subsistemes (Morgan, 1986).

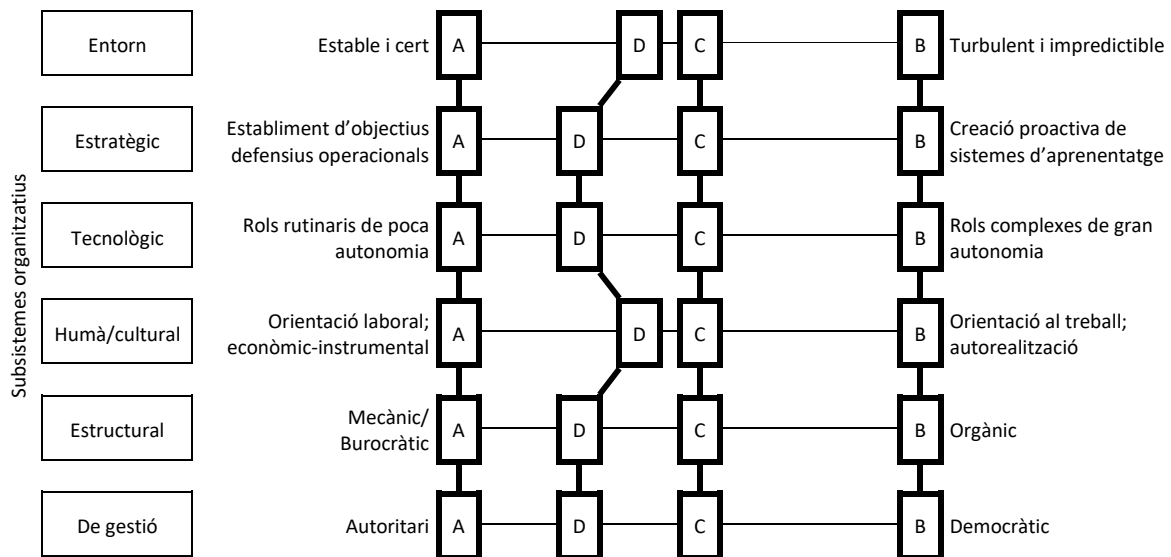


Figura 6. Congruència i incongruència dels subsistemes de l'organització (Font: adaptat de Morgan, 1989, p. 77)

- **Mida.** “La mida es conceptualitza com l'abast d'una organització i les seves responsabilitats; la mesura és el seu nombre d'empleats” (Blau, 1972, p. 3). A més, la mida ha resultat ser un factor important de contingència que afecta diferents aspectes de l'estructura (Blau, 1972; L. Donaldson, 2001).

Tot i que Woodward (1958, 1965) no trobés relació entre la mida de les organitzacions i les estructures organitzatives, sí que l'han observat altres autors, com Blau (1970) o Child (1973). Child (1973) troba que les organitzacions petites tenen una estructura centralitzada en la qual l'autoritat de decisió es concentra a la part superior de la jerarquia. De forma contraposada, les grans organitzacions mantenen una estructura descentralitzada on la presa de decisions s'ubica als nivells més baixos (Child, 1973). També, a causa dels efectes de mida, les organitzacions més grans tenen una major diferenciació a la seva estructura que les petites (Blau, 1970). D'aquesta forma, a mesura que augmenta la mida de l'organització, l'estructura centralitzada simple i compacta és reemplaçada per una burocràcia que presenta una alta jerarquia i una àmplia especialització. Aquesta burocràcia permet la descentralització que és “cada vegada més necessària donat l'augment d'escala, la complexitat estructural interna i la longitud de la jerarquia” (L. Donaldson, 1999, p. 4).

2.2.2.4 Model SARFIT

D'acord amb els tres conceptes de la teoria, L. Donaldson (1987, 2001) presenta un model teòric de com el canvi contingent recolza un canvi estructural anomenat "Adaptació estructural per recuperar l'ajust" (SARFIT) –*structural adaptation to regain fit*. El model SARFIT, representat a la Figura 7, sosté els següents passos que expliquen el procés d'evolució de l'estructura de l'organització:

- Una organització inicialment ajustada té una estructura que s'ajusta als nivells existents de la variable contingent. L'ajust afecta positivament el rendiment.
- Les organitzacions que canvien el nivell de la variable contingent mentre conserven la seva estructura esdevenen desajustades amb els seus nivells de contingència. La variable contingent afecta negativament a l'ajust.
- El desajust condueix a un menor rendiment, revertint l'efecte positiu de l'ajust en el rendiment.
- Quan el rendiment es torna tan baix (pels efectes de desajust i altres causes) que esdevé menor al nivell de satisfacció, llavors l'organització realitza un canvi adaptatiu.
- El canvi adaptatiu és adoptar una nova estructura organitzativa que s'ajusti als seus nous nivells de contingències. La nova estructura organitzativa té un efecte positiu en l'ajust. El nou ajust restaura el rendiment.

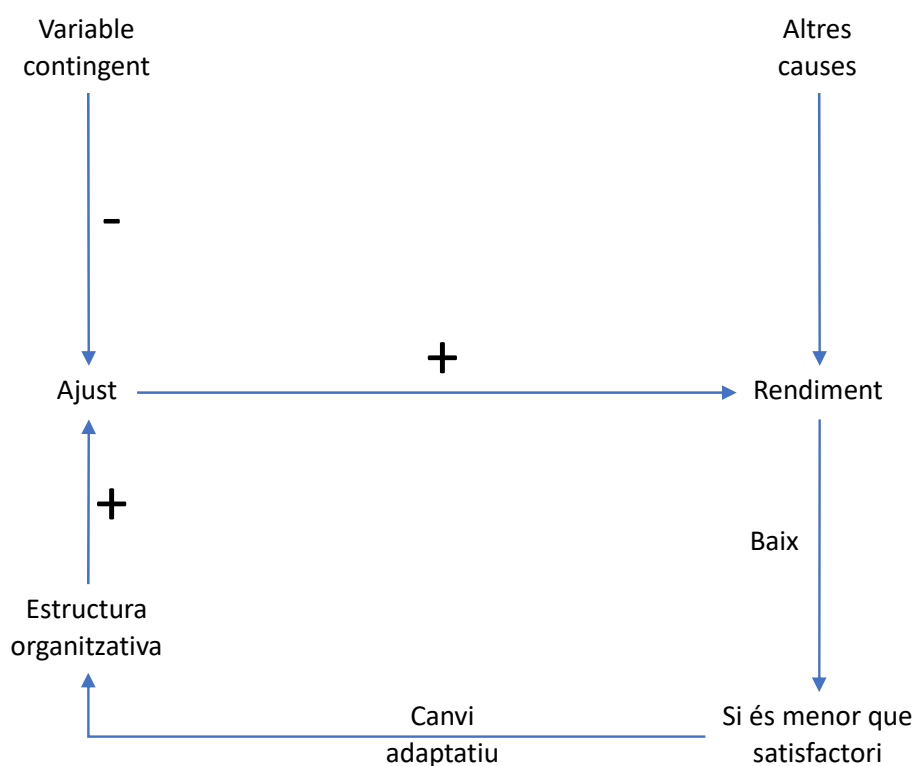


Figura 7. Model SARFIT (Font: Adaptat de L. Donaldson, 2001, basat en L. Donaldson, 1987)

D'aquesta forma, s'observa que "el canvi estructural ocorre com a resposta al canvi contingent i es desencadena per l'efecte del feedback des d'un baix rendiment causat pel desajust" (L. Donaldson, 2001, p. 12). És a dir, que "les organitzacions adapten les seves estructures com a conseqüència dels factors contingents per tal de mantenir el funcionament efectiu" (L. Donaldson, 2001, p. 12).

El model SARFIT dona suport al dinamisme de les organitzacions, les quals estan en constant desequilibri (L. Donaldson, 2001). De la mateixa forma que els factors contingents varien, també canvia la forma amb la qual s'estructuren i s'ajusten o no a les diferents variables contingents (L. Donaldson, 2006). El mateix autor destaca el dinamisme de la teoria, per la qual una organització només s'ajusta de forma temporal, fins que els recursos sobrants del rendiment més gran basats en l'ajust produeixen expansió. En conseqüència, augmenten les variables de contingència, com la mida o la diversificació, el que porta a l'organització a desajustar-se amb la seva estructura existent (L. Donaldson, 2006). Aquest cicle es repeteix durant el temps. Cada fase de passar al desajust produeix increments en la contingència i cada fase de moviment en ajust produeix increments en l'estructura. En aquest sentit, Child (1975) estableix que a mesura que augmenta la mida de les organitzacions l'estructura evoluciona seguint la següent seqüència: (1) rendiment inferior a la mitjana en entorns estables; (2) rendiment per sota de la mitjana en entorns variables; (3) rendiment per sobre de la mitjana en entorns variables; i, (4) rendiment superior a la mitjana en entorns estables.

2.2.2.5 Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme

El sorgiment de la teoria de la contingència estructural és fruit del neguit del món acadèmic per tal de comprendre l'estructura organitzativa d'empreses del sector industrial. Tot i això, aquesta ha estat també aplicada a altres indústries (Sousa i Voss, 2008; Zhao, Ren i Lovrich, 2010). Pel que fa a la indústria esportiva, són comptades les contribucions que han estudiat l'estructura organitzativa a través d'aquesta òptica. Tot seguit, es presenten les referències més significatives.

En l'estudi de les organitzacions voluntàries esportives, Amis i Slack (1996) troben una relació positiva entre la formalització, l'especialització i la mida de l'organització. No obstant això, troben una relació negativa, però no significativa, amb la centralització. Theodoraki i Henry (1994) estudien les estructures organitzatives de les federacions de l'esport britànic (NGBs) i partint de les configuracions de Mintzberg, les classifiquen en: mecàniques burocràtiques, burocràcies professionals, estructures simples professionalitzades, estructures simples típiques, burocràcies simples i estructures simples especialitzades. Finalment, l'anàlisi dels clubs esportius grecs no professionals realitzat per Papadimitriou (2002) mostra que les organitzacions estudiades tendeixen a ser poc estructurades, caracteritzades per una baixa formalització i especialització. A més, tals dissenys no mostren tenir relació amb la mida o edat de les organitzacions.

La teoria de la contingència estructural ha estat en menor mesura aplicada als esdeveniments esportius. Mallen i Adams (2017) recalquen la importància de dissenyar una estructura organitzativa que s'ajusti apropiadament a la mida, als recursos i als objectius de l'esdeveniment esportiu. De la mateixa forma, l'aplicació d'aquesta teoria comporta que la persona gestora de l'esdeveniment estigui oberta a modificar l'estructura de l'organització, en funció a les contingències de l'entorn (Mallen i Adams, 2017). Parent (2010) defensa que l'aplicació de la teoria de la contingència estructural pot facilitar la comprensió dels processos clau de les organitzacions gestores d'esdeveniments esportius. També Amis i Slack (2008) destaquen que l'esmentada teoria ajuda a comprendre com i perquè les organitzacions esportives funcionen de determinades formes, en determinats entorns.

2.2.2.6 Diagrama del segon plantejament teòric

La teoria de la contingència estructural ofereix un seguit d'eines que facilitarà la interpretació de les dades referents a la gestió de les curses a la muntanya. En concret, les que analitzen les entitats organitzatives i les seves estructures. Per tal d'il·lustrar aquesta contribució es presenta la Figura 8, on seguint el principi d'ajust descrit anteriorment, les organitzacions esdevenen d'unes característiques determinades en funció de les *contingències* de l'*entorn*. A més, aquestes *contingències* poden afectar les característiques de la *cursa a la muntanya*. D'aquesta forma el disseny de la *cursa a la muntanya* està determinat per les característiques de l'*organització* i alhora pels *factors contingents* que depenen de l'*entorn* en el qual es troben. Per tant, tal com recolza la teoria, les *organitzacions* que millor s'ajustin a les *contingències* obtindran un major rendiment en la gestió de les *curses a la muntanya*.

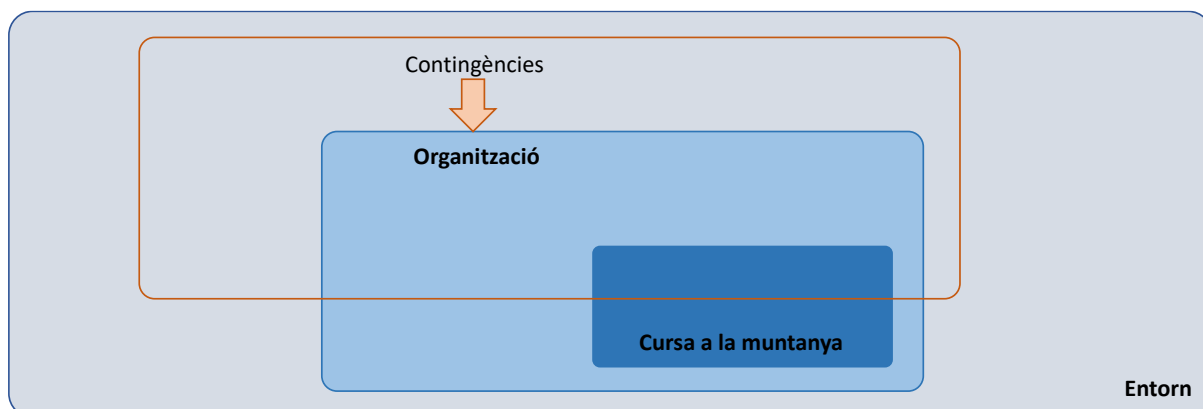


Figura 8. Diagrama del segon plantejament teòric: Teoria de la contingència estructural

2.2.3 LA TEORIA ECOLÒGICA ORGANITZACIONAL

Aquest apartat descriu la teoria ecològica organitzacional. per fer-ho, es presenten les primeres contribucions a la teoria, amb la pertinent descripció dels conceptes clau que la complementen i fonamenten. Seguidament, es disposen les corrents teòriques que formen la teoria. També, es planteja com es desenvolupa en l'estudi de poblacions d'esdeveniments. Després, es referencien les obres que apliquen la teoria en el marc dels esdeveniments i l'esport. per finalitzar, es presenta el diagrama que mostra com la teoria ecològica organitzacional contribuirà a la present tesi.

2.2.3.1 Origen de la teoria i conceptes clau

La teoria ecològica organitzacional s'origina amb les obres de Hannan i Freeman (1977, 1984), les quals exploren una ecologia poblacional de les organitzacions, també són obres seminals les de Carroll (1984) i Baum (1996). S'atribueix el sorgiment de la teoria a la pregunta que es van plantejar Hannan i Freeman (1977): Per què existeixen tants tipus d'organitzacions? D'aquesta forma, es desafia l'opinió de teories adaptatives de l'organització, com la teoria de la contingència estructural, que conceben que les organitzacions individuals s'adapten efectivament i sense conseqüències als canvis de l'entorn. Per això, la teoria ecològica organitzacional proposa que el canvi ocorre a escala poblacional i és el resultat del procés de selecció i substitució (Carroll, 1988). Baum (1996) exposa que a la teoria ecològica organitzacional parteix de tres observacions:

(1) La diversitat és una propietat col·lectiva de les organitzacions, (2) les organitzacions sovint tenen dificultats per dissenyar i executar canvis prou ràpids per satisfer les demandes d'entorns canviants i incerts, i (3) la comunitat d'organitzacions és rarament estable –les organitzacions sorgeixen i desapareixen contínuament. (p. 77)

Com es dedueix dels anteriors paràgrafs, els elements bàsics que constitueixen l'anàlisi ecològica de les organitzacions són les mateixes organitzacions, les poblacions i les comunitats (Baum, 1999). Per tal de facilitar la comprensió de la present teoria, és imprescindible realitzar una definició de cadascun dels mencionats conceptes. Així, l'organització és "una disposició intencionada de persones per a l'assoliment d'un propòsit específic" (Robins i Coulter, 2012, p. 6). La població és definida per Baum (1999) com:

Un conjunt d'organitzacions dedicades a activitats similars i amb patrons d'utilització de recursos similars [...]. Les poblacions es formen com a resultat de processos que aïllen o segreguen un conjunt d'organitzacions d'un altre, incloent-hi incompatibilitats tecnològiques i accions institucionals, com ara les regulacions governamentals. (p. 2)

S'entén per comunitats organitzatives als “sistemes de funcionalment integrats de poblacions que interactuen; els resultats per a les organitzacions de qualsevol població estan estretament relacionats amb els de les organitzacions d'altres poblacions de la mateixa comunitat” (Baum, 1999, p. 2).

L'ecologia poblacional contempla dues assumpcions bàsiques. La primera és que el canvi organitzatiu es produeix en l'àmbit de la població, a través de naixements i morts organitzacionals (Hannan i Freeman, 1993). Això no vol dir que les organitzacions no canviïn per si soles però aquest procés de canvi és entès des d'una òptica poblacional. La segona és la idea d'inèrcia, que afirma que la selecció de l'entorn afavoreix a les organitzacions amb un alt nivell d'inèrcia (Hannan i Freeman, 1984). Els mateixos autors exposen que per aconseguir alts nivells d'inèrcia, l'organització ha de posseir alts nivells de fiabilitat i responsabilitat, els quals, a més, ajuden a augmentar l'estandardització de les rutines. L'alt nivell d'estandardització de les rutines genera fortes pressions inercials, que fan que sigui difícil canviar l'estructura central de l'organització i, per tant, n'augmenta la capacitat de supervivència (Hannan i Freeman, 1984).

2.2.3.2 Corrents teòriques

Hannan, Pólos i Carroll (2007) exposen que la teoria ecològica organitzacional pot ser entesa com un grup interrelacionat de fragments teòrics. A través d'aquests corrents teòrics, l'ecologia de la població s'ha convertit en un estudi quantitatiu de taxes vitals de les organitzacions (fundació, creixement i mortalitat) des de la perspectiva de la selecció externa, en comptes de l'adaptació interna (Van Witteloostuijn, 2000). Els diferents corrents teòrics que permeten l'estudi dels processos vitals de l'organització poden ser classificades en les següents categories: fundació de l'organització, mortalitat de l'organització, teoria del nínxol, responsabilitat de la novetat i de la petitesa, divisió de recursos, dependència de la densitat i dinàmica de la població (Amburgey i Rao, 1996; Baum, 1999; Hannan i Freeman, 1993; Singh i Lumsden, 1990). Tot seguit, es presenten cadascuna de les mencionades categories amb les seves principals implicacions:

- *Fundació de l'organització.* Aquesta línia teòrica centra el seu interès a identificar les taxes de fundació. Fonamentalment, la investigació s'ha centrat en el moment de creació o incorporació de l'entitat organitzativa (Delacroix i Carroll, 1983). També s'hi vincula l'estudi d'intents fundacionals. Així, la fundació organitzacional és essencial dins de la teoria ecològica, ja que ajuda a identificar les noves formes d'organització que se seleccionen però també és d'utilitat en l'estudi de l'emprenedoria (Carroll i Khessina, 2005).
- *Mortalitat de l'organització.* Ha estat l'enfocament predominant de la recerca (Salimath i Jones, 2011), dins de la qual hi ha diversos corrents d'investigació més específics que es descriuen a continuació:
 - *Teoria del nínxol.* La forma en què l'organització s'ajusta a l'entorn s'ha

examinat més notablement des d'una perspectiva de nínxol, que Hannan i Freeman (1977) defineixen com "l'àrea en espai limitat [...] en la qual la població competeix amb totes les altres poblacions locals" (p. 947). S'utilitza la teoria del nínxol per analitzar en quines condicions específiques les estratègies especialistes o generalistes generen majors nivells de supervivència (Hannan i Freeman, 1977). Generalment, les organitzacions especialistes es desenvolupen en entorns estables, en canvi, les organitzacions generalistes no són sempre òptimes en entorns incerts (J. Freeman i Hannan, 1983).

- *Responsabilitat de novetat*. Segons Stinchcombe (1965) les noves organitzacions tenen una major propensió a la mortalitat. En aquest sentit, les taxes de mortalitat disminueixen amb l'edat, a causa del domini dels rols i rutines, i a l'establiment d'enllaços a constituents externs (J. Freeman, Carroll i Hannan, 1983). Per tant, aquest corrent teòric estableix que, d'acord amb l'assumpció d'inèrcia, l'increment de l'experiència facilitarà la supervivència de les organitzacions (Hannan i Freeman, 1984).
- *Responsabilitat de petitesa*. També de forma relacionada amb les taxes de mortalitat, s'examinen els efectes que té la mida de l'organització sobre les taxes de mortalitat. S'estableix que les taxes de mortalitat organitzacionals disminueixen amb la mida, que protegeix les organitzacions d'amenaces a la supervivència (J. Freeman et al., 1983). Aldrich i Auster (1986) ofereixen diversos punts de vista sobre els motius de la responsabilitat de petitesa. Així, les organitzacions més petites, en comparació amb les grans, poden tenir: dificultats per obtenir capital, un major impacte de la regulació governamental i una menor capacitat (especialment en el moment de la fundació) per oferir estabilitat.
- *Partició de recursos*. La hipòtesi bàsica estableix que l'augment de les concentracions de mercat d'entitats generalistes obre oportunitats en els mercats perifèrics per a entitats especialistes (Carroll, 1985). Aquest fet implica que en mercats concentrats amb entitats grans generalistes, les petites especialistes puguin explotar més recursos sense involucrar una competència directa amb les grans generalistes (Baum, 1999). En conseqüència, es preveu que, en augmentar la concentració del mercat, augmenta la taxa de mortalitat de les grans organitzacions generalistes i en disminueix per a les petites especialistes (Baum, 1999). Per a aquestes recerques la teoria de partició de recursos estableix les següents suposicions:

(1) Les organitzacions no són completament flexibles i no poden canviar les estratègies instantàniament o de manera regular, (2) les estratègies organitzacionals escollides restringeixen les opcions i activitats disponibles, (3) el mercat conté recursos finits que sustenten les organitzacions, (4) existeixin economies d'escala en les activitats realitzades, (5) no hi ha una veritable competència de preus entre les empreses en el mercat, (6) el

col·lectiu consumidor dels mercats és heterogeni però es manté una base comuna a la qual es poden fer peticions i (7) l'especificació dels límits d'intercanvi del mercat com a base per triar la unitat d'anàlisi. (Carroll, 1985, p. 1272)

- *Dependència de la densitat.* La densitat de la població es comptabilitza amb el nombre d'organitzacions en una població (Baum, 1999). En conseqüència, el model de dependència de la densitat sosté que les taxes de fundació i mortalitat en les poblacions són en funció del nombre d'organitzacions existents en les poblacions en un moment determinat (Carroll i Hannan, 1989). D'acord amb aquest model, inicialment la taxa de fundació augmentarà amb el nombre d'organitzacions (donada la legitimació) però amb el pas del temps disminuirà amb el gran nombre d'organitzacions (per a la competència) (Carroll, 1984; Hannan i Freeman, 1977). D'aquesta forma, la relació de la densitat amb les taxes de fundació té una relació en forma d'U invertida (Hannan i Freeman, 1993). Les taxes de mortalitat es comporten de forma inversa a les de fundació, fent que la relació de la densitat amb les taxes de mortalitat segueixi el patró en forma d'U (Carroll, 1984; Hannan i Freeman, 1977, 1993).
- *Dinàmica de la població.* La dinàmica de la població fa referència a la quantitat de fundacions i fracassos previs en una població (Baum, 1999). Aquesta branca teòrica estableix que els patrons previs de fundació i fracàs organitzacional en una població poden influir en les taxes actuals de fundació (Delacroix i Carroll, 1983). Així, segons Baum (1999) la dinàmica poblacional ocorreria de la següent forma en les fundacions: les fundacions prèvies mostren un mercat fèrtil, que provoca noves fundacions; amb l'augment de la taxa de fundacions augmenta la competència pels recursos, el que fa reduir el nombre de fundacions. De forma similar el mateix autor exposa que la dinàmica en els fracassos (morts organitzacionals) és la següent: inicialment, els fracassos previs alliberen recursos que poden ser utilitzats per noves fundacions però l'augment de la mortalitat mostren un mercat hostil, que desanima noves fundacions (Baum, 1999).

2.2.3.3 Teoria ecològica organitzacional per l'anàlisi de poblacions d'esdeveniments

Si bé la teoria ecològica organitzacional reclama l'estudi de les organitzacions, l'aplicació d'aquesta en els esdeveniments en considera la dinàmica de les seves poblacions, de la mateixa forma que es contemplen els esforços de les entitats organitzadores dels esdeveniments (Getz i Page, 2016). Això fa que l'estudi de poblacions d'esdeveniments presenti diferents peculiaritats, en comparació amb l'estudi de poblacions d'organitzacions (Getz i Andersson, 2016). Peculiaritats destacades per Getz i Andersson (2016) que, a més, desenvolupen els fonaments, les mesures i els mètodes d'anàlisi de poblacions completes de festivals i esdeveniments a partir de la teoria ecològica organitzacional. Fruit d'aquestes aportacions, i a l'efecte de comprendre la dinàmica de les poblacions d'esdeveniments, es construeix el present apartat.

Utilitzant l'analogia de l'ecologia humana, Getz i Andersson (2016) exposen que el conjunt d'organismes –i. e. esdeveniments– formen una població; el conjunt de poblacions que comparteixen espais i recursos constitueixen, una comunitat; i el conjunt de comunitats formen un ecosistema, com una ciutat o nació. Així, segons la teoria ecològica organitzacional la dinàmica d'alguns dels mencionats nivells d'organització pot afectar a la resta.

Delimitar els organismes d'una població suposa una problemàtica, ja que dins d'una població determinada hi pot haver organitzacions que encaixin totalment i d'altres parcialment en una identitat col·lectiva (Hannan et al., 2007). Per tant, el requisit mínim per formar part d'una població d'esdeveniments és que els seus membres es considerin a si mateixos pertinents segons criteris de forma, funció i assumptes a discutir (Getz i Andersson, 2016).

Les poblacions d'esdeveniments per si soles es consideren no gestionades. En canvi, les carteres d'esdeveniments són instruments de gestió –política i estratègica– de les poblacions (Getz i Andersson, 2016). Una cartera d'esdeveniments es defineix com “el patró estratègic d'esdeveniments dispersos però interrelacionats que tenen lloc durant el transcurs d'un any en una comunitat d'acollida que, en conjunt, té la intenció d'aconseguir múltiples resultats a través de la implementació d'estratègies conjuntes d'esdeveniments” (Ziakas, 2013, p. 14). D'aquesta forma la gestió de la cartera afavoreix estratègies a llarg termini, fomentant així la sostenibilitat de la població.

Si bé la teoria ecològica organitzacional ha estat vagament aplicada als esdeveniments, Getz i Andersson (2016) desenvolupen els conceptes clau de la teoria aplicada a l'estudi d'esdeveniments. A continuació, es presenten les implicacions de cadascun d'ells:

- *Evolució versus adaptació.* La teoria ecològica defensa que la selecció natural i els factors ambientals influeixen en la supervivència dels esdeveniments –i. e. evolució. Aquest fet es contraposa amb la majoria de teories organitzacionals que basen el destí de l'esdeveniment en la gestió de l'organització –i. e. adaptació (Getz i Andersson, 2016).
- *Cooperació versus competició.* La majoria d'esdeveniments es beneficien d'estratègies de col·laboració i d'intercanvi (Getz i Page, 2016). No obstant això, cal destacar que els recursos de l'ecosistema són finits i que amb el creixement de les poblacions d'una determinada comunitat, augmentarà la competència per a l'obtenció dels diferents recursos (Getz i Page, 2016).
- *Dependència d'edat.* “Les organitzacions tenen un major risc de fracàs quan són noves però també quan són velles” (Getz i Andersson, 2016, p. 13). Això és degut al fet que els esdeveniments nous tenen dificultats per obtenir un nínxol estable i els vells poden augmentar-ne l'obsolescència, tot i que, l'experiència i la institucionalització poden ser motius de supervivència (T. D. Andersson, Getz i Mykletun, 2013b).
- *Teoria del nínxol.* “Les organitzacions que s'especialitzen [...] tenen un major risc si l'entorn canvia que les organitzacions que generalitzen” (Getz i Andersson, 2016, p.

14). Les organitzacions especialistes ocupen un nínxol i maximitzen la seva explotació de l'entorn per atendre a públics concrets o dependre d'un o pocs proveïdors de recursos claus. En canvi, les generalistes treballen per obtenir recursos de diferents fonts per tal d'obtenir una gran seguretat a canvi de la pèrdua d'interdependència (Getz i Andersson, 2016).

- *Partició de recursos.* Els esdeveniments o les poblacions ocupen nínxols per evitar consumir els mateixos recursos de l'ecosistema. Una o poques organitzacions grans i generalistes tendeixen a utilitzar totes les fonts de recursos, deixant poc espai a altres organitzacions generalistes però, en canvi, deixant-ne per les especialistes (Getz i Andersson, 2016).
- *Dependència de densitat.* per il·lustrar el model basat en aquest concepte, es presenta la Figura 9 que mostra la dinàmica de la població d'esdeveniments. S'observa un augment en la fundació de nous esdeveniments (com a conseqüència de la legitimació), que creix fins que s'assoleixen els límits de recursos (per la competència) i que resulta en una densitat de població màxima. A partir de llavors, es planteja la hipòtesi que el nombre d'esdeveniments nous disminueix i que alguns fracassen (T. D. Andersson et al., 2013b).

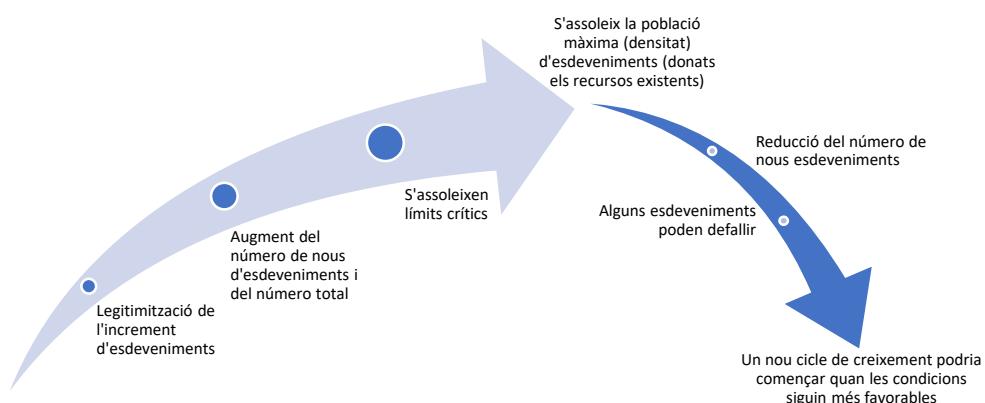


Figura 9. Ecologia organitzacional - dependència de densitat (Font: Adaptat de T. D. Andersson et al., 2013b, p. 625, basat en Hannan i Freeman, 1977)

- *Densitat relacional i teoria de la xarxa.* Getz i Andersson (2016) defineixen la densitat relacional com "el nombre d'enllaços que vinculen organitzacions amb les institucions en un entorn" (p. 15) i plantegen que els esdeveniments amb un major nombre de relacions i més fortes sobreviuen per més temps. A més, les xarxes formades procuren una població d'esdeveniments més saludable (Getz i Andersson, 2016), com l'aprenentatge global resulta en el benefici individual, s'ajuda als esdeveniments amb dificultats i milloren potencialment els esdeveniments.
- *Reproducció, successió i extinció.* En la dinàmica de les poblacions d'esdeveniments, com en el cicle de la vida, hi haurà: el sorgiment dels primers esdeveniments o la rèplica d'anteriors (reproducció); evolució dins l'ecosistema, amb el reemplaçament de poblacions (successió); i, al final la mort de la població (extinció) (Getz i Andersson,

2016). Una població petita d'esdeveniments tindrà més possibilitats d'extingir-se per culpa de no adaptar-se als canvis de l'entorn.

2.2.3.4 Aplicació de la teoria en els àmbits de la recerca duta a terme

En la darrera dècada, diversos estudis han considerat les poblacions d'esdeveniments i l'ecologia organitzacional com a marc teòric per a l'estudi d'esdeveniments (Getz i Andersson, 2016). Es localitza la primera aportació explícita de l'ecologia poblacional a la de Jaeger i Mykletun (2009) i, des d'aquesta, destaca la feina d'Andersson i Getz a través de diferents investigacions. Jaeger i Mykletun (2009) examinen una sèrie de dades demogràfiques per a tota una població de festivals del comtat noruec de Finmark. Amb l'aplicació explícita de la teoria ecològica, T. D. Andersson, Getz i Mykletun (2013a) analitzen els festivals de tres comtats noruecs a través de les aproximacions de dependència a l'edat, dependència a la densitat i de la teoria del nínxol. En conclouen que els festivals de mida mitjana i gran tendeixen a ser els més vells. Analitzant la mateixa població i de forma similar, T. D. Andersson et al. (2013b) demostren que d'acord amb la dependència a la densitat, el ràpid creixement de fundacions, resulta no sostenible en reduir-ne els recursos. També, expressen que el ràpid creixement de fundacions podria ser causat per legitimació. Prenent una direcció diferent però aplicant la teoria ecològica, Nordvall i Heldt (2017) analitzen els motius del fracàs d'un esdeveniment distintiu (*Hallmark*), devent-se a l'obsolescència de l'organització com a conseqüència de l'estacament al pas dels anys, la dependència a la densitat i la competició directa del nínxol amb un altre esdeveniment.

Pel que fa a l'estudi del sector esportiu, no es troben articles que analitzin les poblacions d'esdeveniments esportius a través d'aquest marc teòric. I per l'estudi les organitzacions esportives, Cunningham (2002) presenta una model integral d'aproximacions teòriques, d'entre les quals hi ha l'ecologia poblacional, per tal d'analitzar el canvi organitzacional. Tot i la manca d'estudis realitzats en el marc del terreny esportiu, la teoria ecològica de l'organització té un gran potencial per ajudar a comprendre l'estructura i els processos de les organitzacions esportives (Slack i Parent, 2006).

2.2.3.5 Diagrama del tercer plantejament teòric

Es conclou l'aportació de la teoria ecològica organitzacional a la present tesi, mostrant a través de la Figura 10 quines són les àrees d'aplicació d'aquesta. L'essència de la teoria rau en el fet que l'esdevenir de la *cursa a la muntanya* depèn de diversos factors compresos en un context determinat i de la mateixa forma la *cursa* té uns efectes sobre l'entorn. Així, la gestió d'una *cursa a la muntanya* estarà afectada per la gestió que es desenvolupi de la *resta de curses* d'un mateix *context comunitari* però també tindrà un efecte sobre les altres. Així mateix, dins d'aquesta *comunitat*, la *cursa a la muntanya* es veurà afectada per la presència d'*altres organitzacions*, que en poden facilitar o entorpir la seva gestió, alhora que n'impliquen un impacte. A més, tal com s'il·lustra, els moviments d'*altres comunitats* també

poden tenir un impacte en el *context* en el qual s'emmarca la cursa en general o sobre la mateixa *cursa* en particular. El conjunt de comunitats d'un entorn concret esdevé l'*ecosistema* en el qual la *cursa a la muntanya* té cabuda.

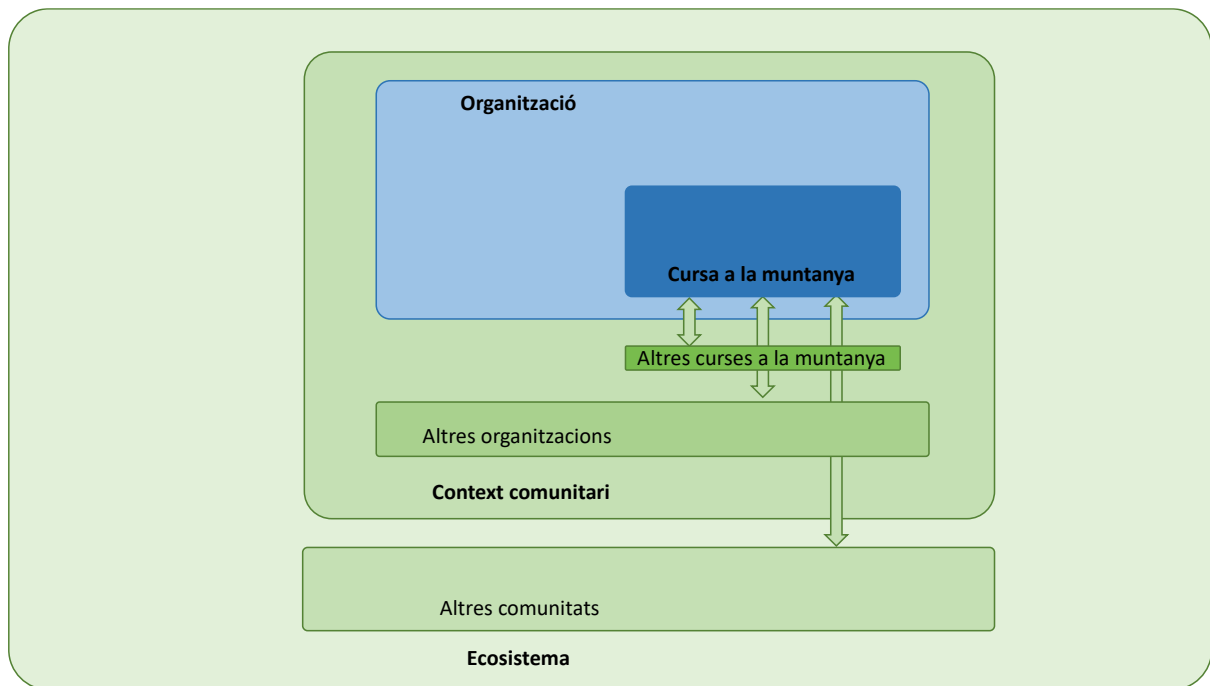


Figura 10. Diagrama del tercer plantejament teòric: Teoria ecològica organitzacional

La combinació dels tres plantejaments teòrics anteriors formula la perspectiva des de la qual es vol observar la gestió de les curses a la muntanya. Així, es construeix la part inicial del marc teòric, el qual, per ser completat, necessita concretar les dimensions que seran rellevants per a la investigació. A més, al final del capítol, es presenta el marc teòric dissenyat per aquesta recerca i s'integren les diferents perspectives teòriques per mostrar la complementació entre si.

2.3 Dimensions d'anàlisi de la gestió d'esdeveniments

Després d'exposar les aproximacions que es tindran en compte en el conjunt d'aquesta investigació, aquesta secció pretén mostrar les dimensions establertes per a l'anàlisi de la gestió de les curses a la muntanya. Considerant el conjunt de plantejaments desenvolupat en l'apartat anterior, s'ha optat per seguir les dimensions d'anàlisi de la gestió d'esdeveniments proposades per Getz i Page (2016), ja que són específiques per l'objecte d'estudi d'aquest treball i poden aportar informació sobre el conjunt de conceptes clau que apareixen en les diferents aproximacions teòriques indicades, tal com es desenvoluparà en el següent apartat.

Les dimensions proposades són les següents: (1) Disseny, (2) Cultura organitzativa, (3) Comportament organitzacional i interorganitzacional, (4) Planificació, (5) Operacions i logística, (6) Gestió del risc, (7) Recursos humans, (8) Gestió financera, (9) Màrqueting i comunicacions i, (10) Sistemes d'avaluació i informació. A més, s'hi ha afegit una onzena dimensió: (11) Efectes sobre el desenvolupament sostenible, en ser considerada una dimensió d'especial interès en l'estudi d'esdeveniments (Mair i Whitford, 2013) i per a la gestió de les curses a la muntanya (FEDME, 2011), tot i no ser tinguda de forma explícita en el treball de Getz i Page (2016).

Per fer-ho, s'exposa cadascuna de les esmentades dimensions descrivint-ne els principals conceptes teòrics que s'hi vinculen i les contribucions empíriques que l'apropen a l'àrea d'estudi.

2.3.1 DISSENY

Si bé el disseny d'esdeveniments no sol tenir un reconeixement explícit en el món professional, hi ha diferents treballs (Berridge, 2007; Brown i James, 2012) que posen de manifest la seva rellevància. Així, Brown i James (2012) destaquen que:

La gestió d'esdeveniments és simplement, però essencialment, el disseny i la gestió d'un esdeveniment. Desafortunadament l'estructura d'una organització típica de gestió d'esdeveniments i la descripció de la feina d'una persona típica gestora d'esdeveniments fallen en incloure el component de "disseny". El "disseny" està exclòs fins i tot pel títol descriptiu de "gestor/a d'esdeveniments". (p. 54)

Berridge (2007) exposa que el disseny és "art, resolució de problemes, un acte creatiu, una família de professions, una indústria i un procés" (p. 84). El mateix autor destaca que la importància d'aquest procés rau en la imatge de l'esdeveniment i l'acompliment de les expectatives de les persones assistents. De forma similar, Getz i Page (2016) comenten que el disseny dels esdeveniments busca facilitar experiències úniques, satisfactòries i memorables que atraguin públic, compradors i compradores, participants i, amb sort, crear audiències lleials. Per tant, sembla inevitable concebre que "el disseny és essencial per a l'èxit

d'un esdeveniment ja que condueix a la millora de l'esdeveniment en qualsevol nivell" (Brown i James, 2012, p. 59).

El disseny es realitza abans de l'operativa i logística de l'esdeveniment (Brown i James, 2012), permetent pensar en quina imatge de l'esdeveniment es vol projectar, associada al valor que se li dóna (Berridge, 2007). Brown i James (2012) presenten els cinc principis que poden ser identificats i aplicats durant el disseny dels esdeveniments:

- *Escala*. Establir una mida de l'esdeveniment que sigui proporcional a la ubicació d'aquest i que garanteixi que les persones assistents puguin gaudir del que se'ls presenta.
- *Forma*. Afavorir un espai en el qual les persones participants podran gaudir de l'esdeveniment i, per tant, amb l'absència de distraccions.
- *Focus*. Assegurar que l'audiència està centrada en allò que l'organització vol.
- *Sincronització*. Temporitzar de forma precisa tot l'esdeveniment, contribuint, en gran mesura, a mantenir el contracte establert amb l'audiència.
- *Construcció*. Saber com generar l'impacte més gran possible de la gestió d'uns recursos limitats.

Getz i Page (2016) exposen que els aspectes dels esdeveniments subjectes de ser dissenyats són el tema i programa, l'escenari, els serveis, i els consumibles. La satisfacció de l'esdeveniment és principalment dependent del programa, tanmateix, l'escenari, els serveis i els consumibles són factors de suport (Getz i Page, 2016). A continuació, es descriuen aquests aspectes, un per un.

- *Tema*. El tema és la "idea unificada o el concepte que dóna significat a l'esdeveniment, o és l'objecte de celebració o commemoració" (Getz i Page, 2016, p. 276). Els mateixos autors expressen que quan es tracta d'esdeveniments esportius el tema recau en l'activitat. Pel que fa al programa, aquest s'entén com el "conjunt d'activitats planificades, ofertes a la gent participant o espectadora" (Getz i Page, 2016, p. 276).
- *Escenari*. Getz i Page (2016) exposen que l'escenari de l'esdeveniment és "un lloc que ha de ser definit com a especial per la durada de l'esdeveniment, les principals consideracions inicials del qual són la localització, les característiques del lloc i el context sociocultural" (p. 266).
- *Serveis*. El principi bàsic dels serveis en els esdeveniments és que totes les accions realitzades per l'organització afecten la percepció de la qualitat i, així, al seu nivell de satisfacció amb l'experiència de l'esdeveniment (Getz i Page, 2016).
- *Consumibles*. Mentre que per als festivals d'alimentació i de beguda, els consumibles esdevenen fonamentals pel tema i programa, per a la majoria d'esdeveniments resulten ser aspectes secundaris de servei (Getz i Page, 2016).

El disseny dels esdeveniments dependrà de diversos factors. En aquest sentit, Berridge (2007) llista diferents aspectes influents com: el pressupost, la mida, la localització, el tipus d'esdeveniment, els requeriments estètics, el nivell d'habilitat organitzativa, la creativitat i també saber a qui s'adreça. Referent a la magnitud de l'esdeveniment, T. D. Andersson et al. (2013a), en el seu estudi sobre festivals, detecten una associació significativa entre els tipus de festivals i la seva mida. En relació amb la localització, Gibson, Waitt, Walmsley i Connell (2010) conclouen que la majoria de festivals s'ubiquen en grans ciutats regionals, fora de les capitals, i T. D. Andersson et al. (2013a) observen que hi ha una major densitat de festivals en les àrees menys poblades.

2.3.2 CULTURA ORGANITZATIVA

Com que els esdeveniments són fruit de la feina desenvolupada per les entitats organitzadores, tots els aspectes que defineixen cada organització, també determinen les característiques i propietats de l'esdeveniment engendrat. Així mateix, "en un entorn cultural fort, la gent treballa plegada per assolir objectius comuns perquè comparteixen la visió i valors subjacents de l'organització" (Getz i Page, 2016, p. 317) i, per tant, el procés de gestió de l'esdeveniment resulta més eficient. En conseqüència, els esdeveniments poden ser estudiats des de l'anàlisi de la cultura organitzativa, definida per Schein i Schein (2017) com:

L'aprenentatge acumulat compartit del grup, ja que resol els seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna; que ha funcionat tan bé com per ser considerat vàlid i, per tant, s'ensenya als nous membres com la forma correcta de percebre, pensar, sentir, i esdevenir en relació amb aquests problemes. (p. 6)

Amb el pas del temps, aquest aprenentatge esdevé el sistema de creences, valors i normes conductuals que, finalment, deixa de ser conscient (Schein i Schein, 2017). En una línia similar, Byers, Slack i Parent (2012) descriuen que la "cultura d'una organització involucra les històries, cerimònies, llenguatge, valors, creences, formes d'operar i l'entorn físic de l'organització. Reuneix la gent a les organitzacions sense prestar atenció a les mesures psicològiques" (p. 110). S'entén la cultura com el fenomen après per les organitzacions, la qual implica una estabilitat estructural, profunditat, amplitud i disseny o integració (Schein i Schein, 2017). A continuació, es presenten les diferents característiques de la cultura proposades per Schein i Schein (2017):

- *Estabilitat estructural.* La cultura implica que hi hagi certa estabilitat estructural, ja que a més de ser un fenomen compartit, defineix l'organització. D'aquesta forma, la cultura d'una organització seguirà present, fins i tot, quan alguns dels seus individus marxïn. La cultura està definida, també, per la interacció de les persones integrants.
- *Profunditat.* La cultura es pot manifestar de forma visible; no obstant això, la plena comprensió de la mateixa només pot resultar d'indagar en l'essència de l'organització.
- *Amplitud.* La cultura penetra i influencia sobre tots els aspectes de com una

organització tracta el seu propòsit primari, els seus entorns, i les seves operacions internes. Així, la cultura abasta des dels treballs interns de l'organització, fins a la missió, estratègia, estructura i processos operacionals bàsics.

- *Disseny o Integració*. La quarta característica dona forma i aplega les tres anteriors per tal d'originar un paradigma major. D'aquesta forma, el disseny o la integració aporten estabilitat als diversos elements de l'organització a nivell profund.

Tal com s'ha exposat en les anteriors característiques, s'entén que les missions establertes per les organitzacions en descriuen la seva cultura. A més, tal com diuen Byers et al., (2012), conèixer els objectius organitzatius permet entendre el motiu de l'existència d'una organització esportiva i en resumeixen les operacions previstes. En aquesta línia, C. Gibson et al. (2010) conclouen que les entitats organitzadores de festivals estableixen objectius relacionats amb fins socials, comunicatius i d'entreteniment i, en canvi, no en destaquen la motivació econòmica. Per altra banda, Larson (2011) estudia els processos d'innovació i creativitat de tres festivals suecs, i n'obté que es transfereix aprenentatge en el pas dels anys i la gent treballa de forma més o menys activa amb la innovació.

2.3.3 COMPORTAMENT ORGANITZACIONAL I INTERORGANITZACIONAL

Per tal de descriure la present dimensió, es creu imprescindible realitzar una aproximació al concepte d'organització. El qual és definit de multitud de maneres i en fer-ho s'estableixen unes determinades assumpcions que afecten la forma com s'observa el fenomen (McAuley et al., 2007). S'utilitza la definició de Daft (2010), i s'entenen les conseqüències de fer-ho, la qual descriu a les organitzacions com "entitats socials que s'orienten a objectius, es dissenyen com a sistemes d'activitat deliberadament estructurades i coordinades, i estan vinculades a l'entorn extern" (p. 11). Dins del marc esportiu, el concepte d'organització esportiva també ha estat treballat. Així, per Slack i Parent (2006) "una organització esportiva és una entitat social involucrada en la indústria esportiva; està dirigida a un objectiu amb un sistema d'activitat conscientment estructurat i un límit relativament identificable" (p. 5). O, de forma similar, pot ser definida com "un grup de persones que treballen plegades per tal d'assolir un objectiu, o més, relacionats a proporcionar productes i/o serveis vinculats amb l'esport" (Byers et al., 2012, p. 145). Per tant, es conclou que els elements comuns que comprenen la definició d'organitzacions d'esdeveniments esportius són la comunió de gent, l'establiment d'objectius, l'existència de relacions internes, i la pertinença i relacions amb l'entorn.

En la literatura científica s'ha prestat poca atenció a l'estudi de les organitzacions que gestionen els esdeveniments però, en canvi, sí que s'han realitzat múltiples avanços en examinar els esdeveniments en el context de la col·laboració i de la gestió d'*stakeholders* i referent als recursos humans, especialment als voluntaris (Getz i Page, 2016). Aprofitant aquesta distinció, es presenten per separat la idea d'organització compresa de forma íntegra, i el concepte i gestió dels stakeholders.

Organització

El primer aspecte descriptiu de l'organització és la titularitat de les entitats responsables de la gestió de l'esdeveniment, donat que en determina la seva naturalesa. Getz i Page (2016) assenyalen que hi ha tres tipus bàsics d'entitats que organitzin esdeveniments: privades amb ànim de lucre, privades sense ànim de lucre i públiques. En l'estudi de Gibson et al. (2010) es detecta que el 75,0 % dels festivals culturals australians analitzats estan organitzats per entitats sense ànim de lucre, el 8,9 % per l'administració local i només un 3,3 % per entitats amb ànim de lucre. També, els festivals analitzats per Andersson i Getz (2009), que ofereixen un producte i tenen mandats similars, difereixen considerablement en l'àmbit econòmic (ingressos i despeses), en l'ús de voluntaris, en el patrocini i en la presa de decisions, en funció de la titularitat.

Conèixer l'estructura de les organitzacions permet comprendre el seu funcionament (Jones, 2013). Per a Jones (2013), l'estructura organitzativa "és el sistema formal de relacions de tasca i autoritat que controlen com les persones coordinen les seves accions i usen els recursos per assolir les metes de l'organització" (p. 30). També pot ser entesa com "la complexitat (la diversitat de l'organització), la formalització (fins a quin punt hi ha regles formals) i la centralització (lloc de decisió) d'una organització" (Byers et al., 2012, p. 179).

Per a assolir els objectius de forma eficient, les organitzacions adequen les seves estructures a les contingències, en tant que conviuen en entorns incerts i canviants, i constantment s'enfronten a nous reptes i problemes (Jones, 2013). Jones (2013) estableix que hi ha quatre reptes que afecten el disseny de l'estructura organitzativa:

- *La diferenciació.* Sent el procés a través del qual s'assignen les persones i recursos a unes tasques organitzatives, i s'estableixen les relacions d'autoritat. La representació gràfica de la diferenciació organitzativa s'obté a través de l'organigrama, que representa l'estructura a través dos eixos: l'horitzontal, que assigna les tasques i el vertical, que mostra les relacions d'autoritat.
- *El grau de diferenciació o integració de les funcions.* És a dir, com s'estableixen i coordinen les activitats.
- *El grau de centralització o descentralització de l'autoritat.* Això es refereix a qui pren les decisions.
- *El grau d'estandardització o d'ajust mutu.* Selecciona quin tipus de mecanismes són millors per controlar les tasques i rols específics dels empleats.

La diferenciació representa el procés indispensable per assolir els objectius de l'organització, mentre que la resta d'aspectes són els que permetran maximitzar l'efectivitat de l'organització (Jones, 2013). A més, l'afrontament del conjunt d'aquests reptes, diferenciarà el tipus d'estructures organitzatives en mecanicistes o orgàniques (vegeu la Taula 3). Les estructures mecanicistes estan dissenyades per induir a la gent a comportar-se de forma

predictible i responsable. Per contra, les estructures orgàniques promouen la flexibilitat, de manera que les persones inicien el canvi i poden adaptar-se ràpidament a situacions canviants.

Estructura mecanicista	Estructura orgànica
Especialització individual. Els empleats treballen separats i s'especialitzen en una tasca clarament definida.	Especialització conjunta. Els empleats treballen conjuntament i coordinen les seves accions per trobar la millor forma de realitzar la tasca.
Mecanismes simples d'integració. La jerarquia d'autoritat està clarament definida i és el major mecanisme d'integració.	Mecanismes complexos d'integració. Els equips de treball són els principals mecanismes integradors.
Centralització. L'autoritat per controlar les tasques es manté a la part superior de l'organització. La majoria de la comunicació és vertical.	Descentralització. L'autoritat per controlar les tasques és delegada a la gent de qualsevol nivell de l'organització. La majoria de la comunicació és lateral.
Estandardització. Es fa un ús extensiu de les regles i els procediments operatius estàndard per coordinar les tasques i el procés de treball és predictable.	Ajust mutu. Es fa servir molt el contacte directe per coordinar tasques i el procés de treball és relativament impredecible.

Taula 3. Tipus d'estructura organitzativa en funció dels reptes del disseny (Jones, 2013, p. 131)

Stakeholders

Byers et al. (2012) defineixen el concepte d'*stakeholders* com "els individus, grups i/o organitzacions que contribueixen, voluntàriament o involuntària, a una activitat determinada, i/o que poden beneficiar-se o assumir els riscos d'aquestes activitats" (p. 162).

Getz, Andersson i Larson (2007) descriuen i classifiquen sis tipus d'*stakeholders* dels festivals externs a l'organització: coproductors, facilitadors, aliats i col·laboradors, reguladors, proveïdors i impactats. A continuació, es descriuen cadascun d'aquests tipus d'*stakeholders* (Getz et al., 2007):

- *Coproductors.* Agents que, de forma voluntària, ideen i organitzen el festival sent-ne coordinadors o cercadors d'altres agents que puguin dur a terme aquesta funció.
- *Facilitadors.* Encarregats de permetre l'execució de l'esdeveniment especialment per a l'obtenció de recursos econòmics (patrocini i subvencions) i materials.
- *Aliats i col·laboradors.* *Stakeholders* implicats en la producció de l'esdeveniment o en les qüestions referides al màrqueting.
- *Reguladors.* Agents que, amb el seu poder, permeten, o no, l'execució dels actes.
- *Proveïdors.* Subministradors de tota mena de recursos per a l'esdeveniment. Una fórmula habitual és que aquests acabin sent patrocinadors de l'acte per obtenir un estalvi econòmic.
- *Impactats.* Tots els qui són receptors de l'esdeveniment (participants i assistents).

Com s'ha comentat anteriorment, l'estudi dels *stakeholders* ha estat àmpliament abordat per la comunitat científica. Per exemple, T. D. Andersson et al. (2013a) observen que els festivals amb una major dependència econòmica dels *stakeholders* són els més grans. En canvi, per als festivals mitjans, la dependència és menor; i encara resulta més baixa per als festivals petits. També, sobre la gestió d'*stakeholders*, l'estudi de Gibson et al. (2010) conclou que el 75,0 % de les organitzacions es relacionen amb els ajuntaments, principalment per la disposició d'instal·lacions i només un 24,2 % per obtenir-ne recursos econòmics.

Així mateix, s'ha destinat una forta atenció a l'anàlisi dels *stakeholders* en el context dels esdeveniments esportius, sent Milena Parent una de les principals contribuïdores amb treballs que identifiquen els *stakeholders* (Parent i Deephouse, 2007) o els mecanismes que afavoreixen l'assoliment d'avantatges competitiu (Parent, 2008). També és rellevant l'obra que defineix els principals *stakeholders* i la seva relació, i en descriu els requeriments organitzatius per a un esdeveniment competitiu (Parent i Chappelet, 2015). Per la seva banda, Mackellar (2015) revela que el desenvolupament d'esdeveniments esportius pot generar efectes positius sobre diferents *stakeholders*, sempre que no comprometin el negoci d'aquests.

2.3.4 PLANIFICACIÓ

La planificació és cabdal per a la implementació dels esdeveniments, ja que "és un procés orientat al futur pel qual les organitzacions estableixen objectius i realitzen accions per tal d'assolir-los" (Getz i Page, 2016, p. 327). D'aquesta forma, es comprèn que s'han de pensar i establir el conjunt de tasques a desenvolupar en un període de temps; fins i tot, per períodes que van més enllà del cicle anual de l'esdeveniment. Així ho exposa Hall (1992): "la planificació és un ingredient essencial, no només per l'èxit a curt termini del mateix esdeveniment distintiu, sinó també en la realització dels beneficis a llarg termini que pot acumular una comunitat en la celebració d'aquests esdeveniments" (citat a Bramwell, 1997, p. 167).

Un dels conceptes íntimament lligats a la planificació és la presa de decisions, entesa com el "procés que es realitza a diversos nivells o condicions d'incertesa per part de persones i grups" (Byers et al., 2012, p. 43), ja que la forma en la qual es prenen les decisions determina el tipus de planificació que una organització desenvolupa. D'acord amb això, s'identifiquen dos tipus principals de planificació d'esdeveniments (Getz i Page, 2016) –la racional i l'incrementalisme. Cadascuna d'aquestes es presenten a continuació:

- *La racional*. Planificació en la qual les organitzacions realitzen la presa de decisions de forma anticipada; d'aquesta forma, s'orienten al futur a través de la formulació d'objectius. S'analitzen les possibles estratègies i accions, i les seves conseqüències, per tal de dissenyar i executar les considerades millors (Getz i Page, 2016). A més, tot el procés és avaluat de forma que les organitzacions n'obtenen el seu *feedback* i

permeten la millora de les estratègies i accions per a futures ocasions (Getz i Page, 2016). Això fa que la planificació racional sigui especialment útil en entorns estables (D. P. Lawrence, 2000).

- *L'incrementalisme*. És sovint entès com l'absència de planificació (Bramwell, 1997), ja que suposa una manera efectiva de resolució de problemes més que un mètode. No obstant això, és també defensat com a mètode, en tant que estableix un procés de presa de decisions (Schweizer, 2012). En concret, aquesta planificació no dissenya estratègies, sinó que reacciona o actua davant de situacions concretes (Getz i Page, 2016). És a dir, que l'orientació al futur, l'absència d'objectius estratègics (Wensing, 1994), és substituïda per la progressió lenta a través de passos mesurats. Per aquest motiu, és una planificació particularment apropiada en contextos canviants (D. P. Lawrence, 2000).

Les estratègies dutes a terme per les organitzacions afavoreixen l'obtenció de beneficis a llarg termini (Masterman, 2014). D'aquesta forma, l'organització estratègica de l'esdeveniment requerirà un determinat procés de planificació. Emery (2010) observa que els grans esdeveniments esportius realitzats per primer cop, segueixen una planificació tècnica racional de forma més estricta. En la mateixa línia, Roche (1994) identifica com la falta de planificació racional del Sheffeld's World Student Games 1991 va portar-los a situacions de crisi, confrontacions polítiques i financeres. Altrament, Slack, Berrett i Mistry (1994) exposen que aquesta planificació a vegades és més política que tècnica i aquesta naturalesa política pot generar diferents conflictes com l'apoderament d'uns quants amb el consegüent recel de la resta. Finalment, Parent (2010) troba que una mateixa organització pot canviar la forma en la qual pren les decisions durant les diferents etapes de l'esdeveniment, pel que també en pot variar la forma en què aquest pot ser planificat.

2.3.5 OPERACIONS I LOGÍSTICA

El concepte d'operacions es "refereix a tots els sistemes que s'han de donar i les accions que s'han de dur a terme per produir l'esdeveniment" (Getz i Page, 2016, p. 331). Les operacions també poden ser concebudes com les decisions i accions diàries de l'organització, més enllà de les accions estratègiques i de negoci (Tum, Norton i Wright, 2006). Així doncs, entenen l'operativa de l'esdeveniment com el procés de transformació dels recursos *-inputs-* en serveis *-outputs-*, de manera que la gestió de tots els *inputs* fa possible la producció de l'esdeveniment. Per altra banda, la logística guarda una estreta relació amb les operacions, ja que "la idea bàsica de logística és la de moure gent, béns i materials, inclòs diners i tiquets, al lloc adequat, en el moment idoni" (Getz i Page, 2016, p. 333).

Les operacions a desenvolupar per l'organització estan bàsicament influenciades per les següents característiques de l'esdeveniment (Tum et al., 2006): la mida i volum de la producció, la complexitat i varietat dels serveis/productes oferts al consumidor o consumidora, la incertesa de nombre d'assistents, els costos, el calendari, els requisits tècnics

i les interaccions entre assistents i plantilla. Això fa que cada esdeveniment estableixi unes determinades àrees funcionals en les quals se centren les operacions. La Taula 4 presenta les àrees funcionals descrites per diferents estudis que s'agrupen en una proposta de cinc àrees: tècnicoesportiva, operació i logística, gestió del risc, administració, finances i recursos humans, i màrqueting i comunicacions. Així, es pot observar i comparar el nombre d'àrees i la denominació utilitzada per cada referent. A més de comprovar que hi ha clares diferències de nombre i nom, també pot haver-hi diferències en el tipus de funcions que desenvolupi cada àrea. Així, per exemple, la venda d'entrades pot ser associada a les finances (Añó, 2011; Desbordes i Falgoux, 2006), però també al màrqueting (Masterman, 2014; Silvers et al., 2006).

	Añó (2011)	Desbordes i Falgoux (2006)	Masterman (2014)	Silvers et al. (2006)
Tècnicoesportiva	Tècnicoesportiva	L'aspecte esportiu		Disseny
Operació i logística	Instal·lacions i equipaments Allotjament i transports Protocol i cerimònies	Logística	Lloc i equipament Serveis	Operacions
Gestió del risc	Serveis generals Operacions i serveis	Legislativa i de seguretat	Legal i llicències Salut i protecció	Risc
Administració, finances i recursos humans	Economia, administració i recursos humans	Administrativa i financera Comercial i de patrocinis	Control financer	Administració
Màrqueting i comunicacions	Màrqueting i promoció Mitjans de comunicació Tecnologia	Comunicació i mitjans	Màrqueting Comunicació	Màrqueting

Taula 4. Àrees funcionals dels esdeveniments [elaboració pròpia a partir d'Añó (2011), Desbordes i Falgoux (2006), Masterman (2014) i Silvers et al. (2006).

Per a Getz i Page (2016), les operacions i logística s'apliquen, generalment, a tres sistemes: (1) orientat a qui consumeix: incloent totes aquelles accions que afecten de forma directa l'experiència de la gent participant, per exemple la gestió d'inscripcions, el confort i la seguretat; (2) orientat a qui proveeix: contempla les accions de gestió de productes o serveis subministrats per tercers, com les infraestructures o els serveis tècnics; i (3) les comunicacions: referint-se a les accions que faciliten l'intercanvi d'informació, sigui orientada al consumidor o consumidora, a qui proveeix o a altres.

2.3.6 GESTIÓ DEL RISC

En aquest apartat s'afronta la gestió del risc entesa com "el reconeixement i la reacció a les incerteses amb l'objectiu explícit de minimitzar les responsabilitats i maximitzar les oportunitats utilitzant un enfocament estructurat i el sentit comú, en lloc d'evitar el problema" (Silvers, 2008, p. 4). Els objectius de la gestió del risc inclouen "protegir els actius, minimitzar els passius legals i financers, controlar la pèrdua potencial, gestionar correctament el creixement i operar amb responsabilitat" (Silvers, 2008, p. 4 citant a Berlonghi, 1990). Així doncs, no realitzar una bona gestió del risc, pot comprometre l'èxit de l'esdeveniment, ja que s'han d'afrontar incidents com els identificats per Emery (2010): problemes en la venda d'entrades; de multitud; legals; de finances; relacionats amb la meteorologia i d'altres.

Els riscos d'un esdeveniment depenen del conjunt de diferents factors. Tarlow (2002) descriu que els següents són elements condicionants del risc: magnitud de la multitud; mida i naturalesa del lloc de l'esdeveniment; hora del dia; naturalesa de l'esdeveniment; consumibles (aliments i begudes); edat de la multitud de persones assistents; les condicions climàtiques; i ubicació del lloc de l'esdeveniment. Cada un d'aquests elements afecta en major o menor mesura a l'esdeveniment, per això, no pot existir una única fórmula matemàtica que defineixi la probabilitat de risc per a tots els i les participants, encara que sí que pot ser similar en esdeveniments de característiques semblants (Tarlow, 2002).

Silvers (2008) exposa que el procés de gestió del risc passa per diverses etapes: planificació del risc, valoració del risc: identificació i anàlisi, i resposta al risc. Tot seguit, es descriu cadascuna d'aquestes etapes:

- *La planificació del risc.* Procés gràcies al qual es desenvolupa l'estratègia que permet identificar i controlar els riscos, a través del disseny de respostes, d'accions que en millorin el seu monitoratge i de l'assignació de recursos adequats.
- *La valoració del risc.* Conjunt d'accions en què s'examinen i analitzen els elements i processos de l'esdeveniment, que comprometen l'assoliment dels objectius. Aquesta és composta per les següents accions:
 - *Identificació del risc.* Es reconeixen, defineixen i documenten els possibles riscos.
 - *Anàlisi del risc.* S'examinen les causes, les probabilitats d'ocurrència i les possibles conseqüències dels riscos identificats.
- *La resposta al risc.* Procés d'avaluació, selecció i implementació de les opcions per gestionar el risc, pel que es determinen les accions a desenvolupar i els recursos necessaris (humans, materials, econòmics i temporals). Per aquest motiu, les possibles respostes a les situacions de risc varien en funció de les característiques de cada esdeveniment. A més, són diverses les formes a través de les quals se'ls pot donar resposta. Silvers (2008) identifica les següents:
 - *Evitació del risc.* Realitza les accions necessàries internament que permeten defugir el risc.
 - *Reducció del risc.* Minimitza les possibles conseqüències de la situació desfavorable, atenuant la probabilitat o la intensitat de l'ocurrència.
 - *Retenció del risc.* Assumeix els efectes nocius de la contingència sense dedicar recursos al seu control perquè són acceptables per a l'organització.
 - *Transferència del risc.* Cedeix la responsabilitat del risc i les seves conseqüències a tercers.

La gestió del risc és fonamental quan compromet l'estabilitat financera de l'esdeveniment però sense cap mena de dubte és crucial quan es tracta de la salut i seguretat de les persones implicades, com ara el risc de patir accidents (Getz i Page, 2016). per combatre les situacions de risc que afecten la seguretat dels esdeveniments, es plantegen dues formes bàsiques de

resposta: la prevenció i la reacció davant els accidents (Stier, Schneider, Kampf, Haines i Gaskins, 2008). Aquest fet genera que siguin les entitats organitzadores les responsables de procurar un entorn segur i saludable.

En els darrers anys, l'estudi del risc i la seguretat en la gestió dels esdeveniments ha anat adquirint importància científica (Mair i Whitford, 2013). Tot seguit, es presenten diversos estudis que han contribuït a una millor comprensió de la gestió del risc de les curses i, en concret, a la seguretat de les persones implicades.

En el cas concret de les curses a la muntanya, la seguretat esdevé un element clau i decisiu en la prevenció d'accidents. Per això, el Comité de Seguridad de la FEDME (2016), ha elaborat una pàgina web des de la qual s'analitzen els incidents ocorreguts durant la pràctica esportiva en entorns naturals i s'hi ofereixen pautes d'actuació per tal de tenir entorns més segurs i saludables. Com aspecte preventiu, la FEDME (2011) recomana que les organitzacions calculin el nombre idoni de participants per a cada esdeveniment. També, Hoffman et al. (2014) proposen un seguit de mesures mèdiques, adaptades a les peculiaritats de les curses d'ultraresistència en entorns remots. A més, conclouen que l'organització ha de determinar el nivell de suport mèdic adequat, considerant els aspectes legals i organitzatius, per acabar desenvolupant les pautes i protocols mèdics necessaris que, com a mínim, facilitin el transport de les persones ferides o malaltes a instal·lacions mèdiques (Hoffman et al., 2014).

2.3.7 RECURSOS HUMANS

Els recursos humans d'un esdeveniment estan formats pel conjunt de personal remunerat a temps complet o parcial, personal voluntari previ a l'esdeveniment i durant l'esdeveniment, personal remunerat temporal, personal consultor i personal secundari –contractat per altres– (Parent i Smith-Swan, 2013). El conjunt de recursos humans es pot categoritzar en dos grups bàsics de personal: per un costat, el grup de persones que treballa durant el període de planificació; i, per l'altre, la massa de personal treballa o col·labora en l'execució de l'esdeveniment (Van der Wagen i White, 2015).

Getz i Page (2016) exposen que les entitats organitzadores d'esdeveniments tenen necessitats i reptes únics en relació amb els recursos humans, especialment a causa de la dependència habitual del personal voluntari, pel qual una bona gestió dels recursos humans resulta essencial per a l'èxit de l'esdeveniment. Watson (2010) defineix la gestió de recursos humans com:

La utilització administrativa dels esforços, coneixements, capacitats i comportaments compromesos que la gent aporta a una empresa com a part d'una borsa d'ocupació (o d'un acord contractual més temporal) per dur a terme tasques que permetin a l'empresa continuar en el futur. (p. 919)

D'aquesta forma, les funcions de la gestió de recursos humans són el reclutament, la selecció, la inducció, la capacitació i la gestió del rendiment (Van der Wagen i White, 2015). Les mateixes autores diferencien la gestió que es realitza dels recursos humans en funció de la mida dels esdeveniments: per als grans esdeveniments, la mida clarament justifica un equip especialista en recursos humans i, en canvi, per a esdeveniments més petits, aquestes funcions les porta a terme la persona responsable de l'organització, el comitè d'organització o la gerència d'àrea (Van der Wagen i White, 2015).

Els recursos humans, incloent-hi el voluntariat, són un dels temes que la comunitat científica creu més important d'estudiar (Mair i Whitford, 2013). Començant per la cúpula de l'organització, Emery (2010) analitza el perfil de les persones responsables de la gestió de grans esdeveniments esportius, observant que la majoria són homes (78 %), de més de 40 anys (59 %), de perfil acadèmic variat (28 % titulació universitària, 24 % postgrau universitari, 24 % educació secundària, 11 % educació elemental i 13 % sense). També Emery (2010) conclou que les habilitats essencials de les persones gestores d'esdeveniments, en ordre descendent, són: coordinació, lideratge, habilitats interpersonals, coneixement d'administració i de màrqueting; en canvi, no identifica com a tal el domini sobre les tecnologies de la informació. De forma similar, Robson (2011) descriu el perfil demogràfic de la persona planificadora de mítings (*meeting planner*), sent la majoria dones (79 %), d'edats mitjanes –35-44 anys (35 %), 45-54 anys (30 %) i 25-34 anys (21 %)–, amb titulacions en formació professional (77,8 %) o sense (22,6 %), i amb una mitjana de 10 anys d'experiència.

Hanlon i Jago (2004) asseguren que les organitzacions encarregades de gestionar grans esdeveniments esportius són diferents de les d'altres tipus, a causa de les necessitats fluctuants de personal. Per aquest motiu, analitzen les estratègies que tenen les organitzacions per retenir el personal, ja que la pèrdua de personal en moments determinats del cicle de l'esdeveniment pot resultar catastròfica (Hanlon i Jago, 2004).

Dins de la dimensió de recursos humans, una de les figures clau és la de voluntariat, concepte que per a Byers et al. (2012) “fa referència a un individu voluntari, una filosofia, una organització, o un sector econòmic/social (el “sector voluntari”), i és un terme legal utilitzat en la llei contractual, criminal o de danys. Essencialment, voluntari vol dir: donar per voluntat pròpia” (p. 191). Hi ha un gran ventall d'investigacions realitzades entorn de la Figura del voluntari i, en particular, de la seva satisfacció (Aisbett i Hoyer, 2015; Pauline, 2011). Aquests estudis ajuden a entendre que, en gran part, l'èxit de l'esdeveniment recaurà en la satisfacció del voluntariat ja que, entre d'altres coses, provocarà que vulgui tornar a repetir en la seva col·laboració en següents edicions (Pauline, 2011).

2.3.8 GESTIÓ FINANCERA

La gestió financera és definida com “les decisions preses respecte a la recerca, planificació, assignació, monitoratge i avaluació dels recursos econòmics” (Bowdin et al., 2011, p. 295). Els objectius de l'esdeveniment estan estrictament lligats amb les decisions financeres i, en aquest sentit, es diferencien, per un costat, els esdeveniments amb fins de lucre que cerquen la maximització del benefici econòmic i, per un altre, els esdeveniments que necessiten assolir un equilibri econòmic (Bowdin et al., 2011). En qualsevol cas, tot esdeveniment ha d'assegurar-se d'administrar i donar compte dels seus recursos, ja que els problemes financers són la seva principal font de fallida (Getz i Page, 2016).

Masterman (2014) defensa que l'elaboració del pressupost pels esdeveniments és una pràctica clau en la planificació i control financers. El pressupost és descrit per Bowdin et al. (2011) com “una declaració quantificada dels plans; en altres paraules, el pla s'expressa en termes numèrics” (p. 300). A més, Masterman (2014) afegeix que s'hi ha “d'identificar la provenença dels ingressos, determinar les despeses i establir les metes que faran possible l'assoliment dels objectius” (p. 141). Tot seguit, es descriuen els elements clau del pressupost de l'esdeveniment segons el mateix autor:

- *Ingressos*. L'entrada de diners pot derivar del finançament i/o de la generació d'ingressos.
- *Despeses*. La sortida de diners s'ha de comparar amb els ingressos recaptats, a fi i efecte de saber si s'ha obtingut benefici, pèrdua o un equilibri econòmic.

Tant els ingressos com les despeses estan representats en el pressupost línia a línia a causa de la separació en àrees que, alhora, es divideixen en diferents conceptes. Això permet la identificació detallada de forma separada dels moviments econòmics de l'esdeveniment (Masterman, 2014).

S'ha realitzat molt poca investigació sobre els moviments financers dels esdeveniments. Segons Getz i Page (2016), això pot ser degut al fet que molts esdeveniments són de domini públic i no estan subjectes als principis bàsics de l'administració comercial, o perquè algunes organitzacions sense ànim de lucre creuen que no han d'operar com a negoci.

Principalment, la investigació realitzada sobre els aspectes econòmics dels esdeveniments se centra en la valoració de l'efecte econòmic de l'esdeveniment sobre l'entorn⁶ (Getz, 2010; Mair i Whitford, 2013). Això no obstant, a continuació es presenten diferents estudis que han indagat en la gestió financera dels esdeveniments. Per exemple, T. D. Andersson et al. (2013a)

⁶ L'anàlisi dels efectes dels esdeveniments és tractat a l'apartat: 2.3.11 Efectes sobre el desenvolupament sostenible (p. 80)

detecten que els festivals més grans obtenen més subvencions del govern local; existeix una correlació significativa entre la quantitat de despeses i d'ingressos; i, a més, els festivals petits obtenen, proporcionalment, majors ingressos d'inscripcions que els grans. Pel que fa a la relació entre ingressos i despeses, C. Gibson et al. (2010) troben que, fonamentalment, els festivals culturals australians obtenen una mica de superàvit (43,3 % dels casos), tenen el mateix volum d'ingressos que despeses (27,7 %), i, fins i tot, més despeses que ingressos (10,6 %).

2.3.9 MÀRQUETING I COMUNICACIONS

El màrqueting esportiu és definit per Byers et al. (2012) com “el procés i activitats implicades a l'hora d'informar els consumidors potencials i actuals sobre productes i serveis esportius amb la intenció d'influir en el comportament dels consumidors per adquirir, comprometre's o desenvolupar lleialtat a aquell producte, servei o marca” (p. 142). En esdeveniments, Getz i Page (2016) defensen que el màrqueting és “la gestió de la interfície (o intercanvi de relacions) entre una organització i els seus *stakeholders*” (p. 335).

El màrqueting mix engloba els elements que poden ser gestionats per construir i sostenir la seva relació essencial amb els *stakeholders* (Getz i Page, 2016) tot i que, en funció de l'època i àrea d'aplicació concreta, en poden variar en nombre i contingut. Basant-se en Morrison (1995), Getz i Page (2016, p. 336) adapten els elements del màrqueting mix, convertint les tradicionals 4Ps del màrqueting en les 8Ps en el cas dels esdeveniments. Les 8Ps es diferencien entre experiencials –producte, lloc, programa, i persones– i, facilitadores –col·laboracions, promocions, paquets i preu. A continuació, es defineixen cadascun d'aquests elements (Getz i Page, 2016; Morrison, 2013):

- *Elements experiencials*. Conformen i afecten directament l'experiència dels *stakeholders* de l'esdeveniment i són: el producte (*product*), és a dir, l'esdeveniment en si; el lloc (*place*), és la ubicació, superfície i instal·lacions utilitzades; el programa (*programming*), inclou el tema; i, les persones (*people*), que interaccionen en el context de l'esdeveniment.
- *Elements facilitadors*. Fan que la participació en l'esdeveniment sigui volguda i/o possible, i consisteixen en: les col·laboracions (*partnership*), format per les aliances amb *stakeholders*; les promocions (*promotions*), és a dir, comunicacions; els paquets (*packaging*), que és la forma de complementar l'experiència afegint subproductes; i, el preu (*price*).

La comunicació és un element clau en el procés de màrqueting (Getz i Page, 2016) i és entesa com “el procés a través del qual es transmeten els pensaments i el significat es comparteix entre individus o organitzacions” (Masterman i Wood, 2006, p. 3). Tot i ser utilitzada en comptes de “promoció”, la paraula “comunicació” aporta una comprensió més clara del públic destinatari involucrat (Masterman i Wood, 2006). En una indústria altament creativa,

la necessitat de fer arribar el missatge al públic receptor, però també d'utilitzar l'esdeveniment com a mitjà de comunicació, ha dut a parlar de comunicacions integrades de màrqueting (Masterman, 2014; Masterman i Wood, 2006).

Masterman (2014) identifica diferents mètodes o tècniques de comunicació com anuncis, articles, persones expertes, serveis d'informació de resultats, ofertes, concursos... També identifica diferents canals, mitjans o eines a través dels quals establir la comunicació com xarxes socials, díptics, correus electrònics, butlletins informatius, esdeveniments de marca, a través de patrocinadors o amb el contacte personal. Alguns dels més utilitzats en les curses per muntanya són les xarxes socials, les pàgines web, revistes especialitzades i l'enviament de correus electrònics (FEDME, 2011). Cadascun dels mètodes, però sobretot dels mitjans, han estat estudiats per tal de conèixer l'efecte que tenen a l'hora de promoure i comunicar els esdeveniments. Se n'exposen alguns en els següents paràgrafs.

Abeza, O'Reilly i Reid (2013) estudien l'ús de les xarxes socials amb relació amb els objectius de màrqueting de vuit esdeveniments esportius i conclouen que les xarxes socials suposen diverses oportunitats, com l'eficiència en l'ús de recursos (temps i diners); però també reptes, com la falta de control dels missatges publicats a les pàgines de les xarxes socials. Tractant les xarxes socials i, en concret, Facebook, Walsh, Clavio, Lovell i Blaszká (2013) suggereixen que el seu ús pot tenir un impacte positiu en la imatge de la marca esportiva i, de forma recíproca, sembla que la imatge general de l'esdeveniment és una condició necessària perquè els atletes intercanviïn contingut a través de les xarxes socials (Prado-Gascó, Calabuig, Añó, Núñez-Pomar i Crespo, 2017).

A banda de les xarxes socials, l'ús estratègic de la comunicació a través del web d'esdeveniments esportius permet millorar les actituds dels consumidors i consumidoras, així com augmentar l'assistència a l'esdeveniment (Filo, Funk i Hornby, 2009). Per un altre costat, el patrocini esportiu representa un mitjà que contribueix en el desenvolupament del valor de les marques de les entitats implicades (Chanavat, Martinent i Ferrand, 2010) i, en un estudi sobre el canal utilitzat (Leng, 2017), valoren que la llargada del contingut audiovisual associat a l'esdeveniment no és un aspecte determinant per a la repercussió en les marques patrocinadores, pel que la durada d'exposició no afecta l'efectivitat del patrocini.

Finalment, hi ha aportacions com la de Jutbring (2014) que descriu com una destinació planifica i actua per influir en la cobertura dels mitjans de comunicació, per tal que aquests difonguin el mateix missatge.

2.3.10 SISTEMES D'AVALUACIÓ I INFORMACIÓ

La gestió dels esdeveniments ha d'estar complementada per sistemes d'avaluació i informació (Getz i Page, 2016); d'aquesta forma, i per tal de tenir coneixement sobre tots aquells assumptes d'interès per a l'organització, s'ha de crear l'estratègia d'obtenció d'informació que permeti investigar i avaluar però, a més, dissenyar i decidir la forma en què s'analitza i s'utilitza.

Masterman (2014) reivindica que "la importància de l'avaluació de l'esdeveniment no es pot sobreestimar i que encara està infrautilitzada en l'operativa" (p. 364). El mateix autor destaca els següents mètodes pels quals les organitzacions poden avaluar els esdeveniments esportius: la recopilació de dades dels processos interns, l'observació, l'entrevista, el qüestionari, l'anàlisi d'impacte i la recopilació dels registres de cobertura dels mitjans de comunicació. "Per tal de sostenir un avantatge competitiu, les organitzacions necessiten recollir, analitzar i utilitzar la informació des de diverses fonts" (Wood, 2004, p. 130), una de les principals és conèixer la satisfacció del públic consumidor. Malgrat l'esmentada importància, són poques les organitzacions que saben de la informació que disposen o necessiten (Wood, 2004).

En la recerca de les aplicacions potencials de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) Petrović, Milovanović i Desbordes (2015) troben que hi ha un mercat emergent per ampliar l'abast de les tecnologies digitals adaptades a la indústria esportiva i als esdeveniments esportius. Per l'anàlisi dels factors que van dur als Jocs Olímpics de Londres 2012 a representar un abans i un després en l'ús de les TIC i del màrqueting social dels mega esdeveniments esportius, Santomier, Hogan i Kunz (2016) n'atribueixen l'èxit a: (1) la gestió de les entitats organitzadores i de suport a la tecnologia; (2) la confluència i compromís d'ús de les xarxes socials entre el col·lectiu consumidor proactiu; (3) la voluntat de les entitats patrocinadores, comercialitzadores i empreses de mitjans globals per assumir riscos; i (4) l'entusiasme i la passió per l'esport del col·lectiu consumidor proactiu de tot el món.

2.3.11 EFECTES SOBRE EL DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Els esdeveniments planificats sempre tenen propòsits i metes. Això fa que certs resultats siguin previstos i desitjats, però també és possible que n'hi hagi d'imprevistos i negatius (Getz i Page, 2016; Taks et al., 2015). Com que els esdeveniments se situen en un determinat context –geogràfic, social, econòmic, polític...– les accions que implementen tenen importants efectes sobre l'entorn i, en concret, sobre el desenvolupament sostenible d'aquest.

La definició de desenvolupament sostenible més àmpliament utilitzada és la que es presenta a l'informe WCED (1987), que el descriu com "el desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves

pròpies necessitats" (p. 43). Aquest concepte s'ha dividit tradicionalment en tres parts: ecològica, econòmica i social, i cada part representa un pilar (WCED, 1987). Altres estudis l'han ampliat introduint un quart element: la dimensió institucional (Meadowcroft, Farrell i Spangenberg, 2005; Spangenberg, 2002a).

En aquest treball, el desenvolupament sostenible és concebut com un sistema compost per quatre dimensions: ecològica, social, econòmica i política-institucional, i de les interaccions entre cadascuna d'elles, i entre totes (Cottrell, Vaske i Ritter, 2007; Inglés et al., 2016; Inglés, 2013; Inglés i Puig, 2015). Hi ha diversos estudis que revelen la complicació de l'anàlisi de l'efecte sobre el desenvolupament sostenible (Barajas et al., 2012; Liu, 2003). Tot i la complexitat del concepte, tots els estudis afirmen que per poder parlar de desenvolupament sostenible cal que hi hagi un efecte positiu en cadascuna de les seves quatre dimensions.

La dimensió ecològica es veu afectada pels requeriments materials, energètics i espacials necessaris per dur a terme l'acció (Spangenberg, 2002a). Liu (2003) identifica la capacitat de càrrega ecològica com l'impacte de l'esdeveniment en el medi ambient i la sostenibilitat a llarg termini dels recursos naturals. H. J. Gibson, Kaplanidou i Kang (2012) argumenten que per a l'anàlisi d'aquesta dimensió en petits esdeveniments esportius es podrien incorporar la capacitat de càrrega, l'aglomeració de gent, el reciclatge, l'ús de recursos i el desenvolupament d'infraestructures. Sobre les conseqüències directes en el terreny, les curses generen un efecte degradant en el sòl (Havlick et al., 2016; Ng et al., 2018). Cal destacar, per la seva proximitat a l'estudi, l'informe de la FEDME (2011). En aquest estudi es conclou que, a fi de minimitzar l'impacte sobre l'àmbit ecològic: el disseny del recorregut dels circuits (sota la supervisió de les autoritats ambientals) ha de tenir en compte que l'erosió és un dels majors riscos potencials i, sobretot, quan hi ha zig-zag, materials especialment sensibles o fortes baixades; la senyalització hi és el menor temps possible; es fa recollida de residus, però no selectiva; s'informa, com a estratègia de sensibilització ambiental al personal de la cursa i a la gent participant; el reglament de la cursa incorpora normes que garanteixen el respecte al medi natural; i, tots els col·lectius apunten a la necessitat d'una autoregulació per la prevenció d'impactes ambientals. S'ha de "potenciar una pràctica esportiva a la natura que preconitzi els principis del desenvolupament sostenible", ja que "no només es tracta d'organitzar i participar en esdeveniments esportius, o de practicar en activitats en la natura, sinó que aquests es desenvolupin en harmonia amb la mateixa" (Luque, Baena-Extremera i Granero-Gallegos, 2011, p. 536).

La dimensió social és present en els esdeveniments ja que tenen conseqüències de tipus social o interrelacional (Richards, Brito i Wilks, 2013). Taks (2013) destaca l'efecte de socialització d'esdeveniments a petita escala, on augmentar les oportunitats d'obtenir noves experiències i conèixer persones són efectes positius. Djaballah, Hautbois i Desbordes (2015) utilitzen una definició àmplia d'impacte social que inclou el capital social reconegut, el benestar, les identitats col·lectives, la participació esportiva, la regeneració urbana i el capital humà. Kerwin, Warner, Walker i Stevens (2015) subratllen que el voluntariat és una experiència

col·lectiva i un resultat directe del capital social. L'estudi d'H. J. Gibson et al. (2012), sobre sis esdeveniments esportius a petita escala, ressalta efectes positius sobre la dimensió social com l'elevada satisfacció de la gent assistent, amb l'esdeveniment i amb la localitat, i la implicació del voluntariat. Continuant amb les conclusions aportades per la FEDME (2011), en aquest cas sobre l'efecte social de les curses per muntanya, cal destacar que difonen valors i atractius del territori; provoquen un benefici percebut per la població, com la renovació de serveis municipals o l'adequació d'espais; no hi ha rebuig per part de la població, però a vegades apatia o desinterès; les curses organitzades per entitats no lucratives o ajuntaments tenen majors possibilitats de servir al desenvolupament rural i d'identitat del municipi; i encoratgen la pràctica esportiva entre la població, especialment la jove.

La dimensió econòmica es refereix a l'impacte de l'esdeveniment sobre el benestar econòmic de la comunitat local, sovint indicat pels llocs de treball i injeccions de diners des de fora (Henderson, 2007). Si bé són diverses les formes en què la investigació ha analitzat l'impacte econòmic dels esdeveniments, Késenne (2005) defensa que només l'anàlisi de costos-beneficis pot proporcionar la informació necessària per a una reflexió completa. Agha i Taks (2015) van identificar la importància de la inversió de l'organització al territori, el nombre de llocs de treball creats i la inversió total a la zona (a través de la compra de productes, el lloguer d'instal·lacions...). Des del punt de vista dels espectadors i espectadores, Veltri, Miller i Harris (2009) estudien l'efecte sobre la dimensió econòmica a través de l'oferta existent d'allotjaments i de restauració, sent aquesta positiva per a l'entorn. Segons l'informe sobre les curses per muntanya de la FEDME (2011), les curses generen diversos efectes de transcendència econòmica, com la dinamització del turisme rural per l'atracció de persones participants i espectadores, o la desestacionalització i diversificació de la mateixa activitat turística. A més, destaquen que la incidència econòmica de cada cursa pot ser molt variada en funció de la seva categoria i qualitat de l'organització.

La dimensió institucional fa referència als efectes resultants dels processos interpersonals, com ara la comunicació i la cooperació, que generen informació i sistemes de normes que regeixen la interacció dels membres d'una societat (Spangenberg, 2002b). Cottrell et al. (2007) van analitzar la dimensió institucional i van destacar la importància d'establir bones relacions amb els *stakeholders*. Dredge i Whitford (2010) suggereixen que comptar amb un ampli rang d'*stakeholders* provoca un efecte positiu sobre la dimensió institucional. En aquest mateix sentit, (Inglés et al., 2016) i Luque et al. (2011) conclouen que un major grau de relació de xarxa i l'aplicació de processos de col·laboració entre els grups d'interès generen un major grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori. Els esdeveniments esportius regionals poden ajudar a generar xarxes més cohesionades i innovadores –com la creació de noves relacions (Sallent, Palau i Guia, 2011). També, “la repercussió de les curses és major si es realitzen des d'un enfocament integrat en programes o polítiques de major abast, o en un panorama d'esdeveniments simultanis o successius” (FEDME, 2011, p. 35).

D'altra banda, Inglés et al. (2016) observen en la cursa Matagalls Montserrat que quan major és la xarxa de relacions i col·laboracions existents entre els *stakeholders*, més elevat és el grau de desenvolupament sostenible del territori. En la mateixa línia, Heck i Terret (2015) analitzen com l'organització de l'ultramarató de Le Gran Raid de l'Illa de la Reunió evoluciona amb el canvi de les polítiques ecològiques territorials, generant així efectes positius sobre la conservació de l'entorn.

Amb la descripció de l'onzena dimensió es completa l'apartat. A través d'aquest, s'han exposat les dimensions de la gestió d'esdeveniments que s'han establert com a objecte teòric en l'estudi de les curses a la muntanya. A més, i juntament amb els plantejaments teòrics seleccionats, permet la concreció del marc teòric, el qual es resumeix en el següent punt.

2.4 Disseny del marc teòric de la recerca: la complementació teòrica

En aquest apartat final es presenten de forma integrada els diferents plantejaments teòrics recollits per al desenvolupament d'aquesta investigació, així com també la seva relació amb les diferents dimensions d'anàlisi establertes. Per fer-ho, es presenta gràficament la connexió entre els tres plantejaments teòrics i les dimensions exposades prèviament. D'aquesta forma, es mostra la relació que tenen cadascuna de les dimensions en els diferents plantejaments teòrics. Aquest vincle s'il·lustra a la Figura 11, la qual reflecteix la complementació dels plantejaments teòrics exposats, cadascun dels quals està diferenciat per un color. En concret, i acoblant-se a les figures centrals de color blau que destaquen l'organització i la cursa a la muntanya, hi ha: de color groc la teoria basada en els recursos, de color taronja la teoria de la contingència estructural i de color verd la teoria ecològica organitzacional. Tal com s'observa, les teories se superposen entre si creant espais compartits en els quals més d'una perspectiva teòrica pot tenir cabuda. De fet, sota aquest paradigma, tot element es troba inclòs en l'ecosistema que alhora representa l'àmbit d'aplicació més global de la teoria ecològica organitzacional.

Tanmateix, la Figura 11 incorpora les dimensions representades a través de quadres blancs. Les diferents dimensions s'ubiquen en funció del plantejament o plantejaments teòrics a utilitzar per a l'anàlisi i interpretació de cada dimensió. Així, es troben a l'espai *inputs* les dimensions *disseny*, *recursos humans*, *gestió financera*, *cultura organitzativa* i *comportament interorganitzacional*, ja que representen el conjunt de recursos necessaris per al sorgiment de la *cursa*, i per tant, vinculats a la teoria basada en els recursos; però també a la contingència estructural com en el cas dels *recursos humans*. Per un altre costat, dins de l'espai de l'*organització*, hi ha les dimensions *comportament organitzacional* i *planificació* que es treballaran des de l'òptica de les contingències, i les *operacions i logística* que defensen el pas d'*inputs* a *outputs* a través de la perspectiva basada en els recursos. Finalment, en el requadre d'*outputs* hi ha les dimensions que són resultat de la gestió de la *cursa* i per tant vinculables a la teoria basada en els recursos, com el *disseny*, la *gestió del risc*, el *màrqueting i comunicacions*, els *sistemes d'avaluació*, i els *efectes sobre el desenvolupament sostenible*. La teoria ecològica organitzacional podria ser aplicable a la totalitat de dimensions segons aquesta visió més global, no obstant això, se centrarà en les dimensions que mostren un major vincle amb l'ecosistema, com ho són les dimensions *disseny*, la *cultura organitzativa*, el *comportament interorganitzacional* i els *efectes sobre el desenvolupament sostenible*. De forma excepcional, el *disseny* apareix en dues ocasions al diagrama, doncs es considera una dimensió implícita en els recursos i en els resultats. També, com a fet peculiar, la dimensió *comportament organitzacional i interorganitzacional* està subdividida ja que aporta elements que se situen en diferents espais del model teòric.

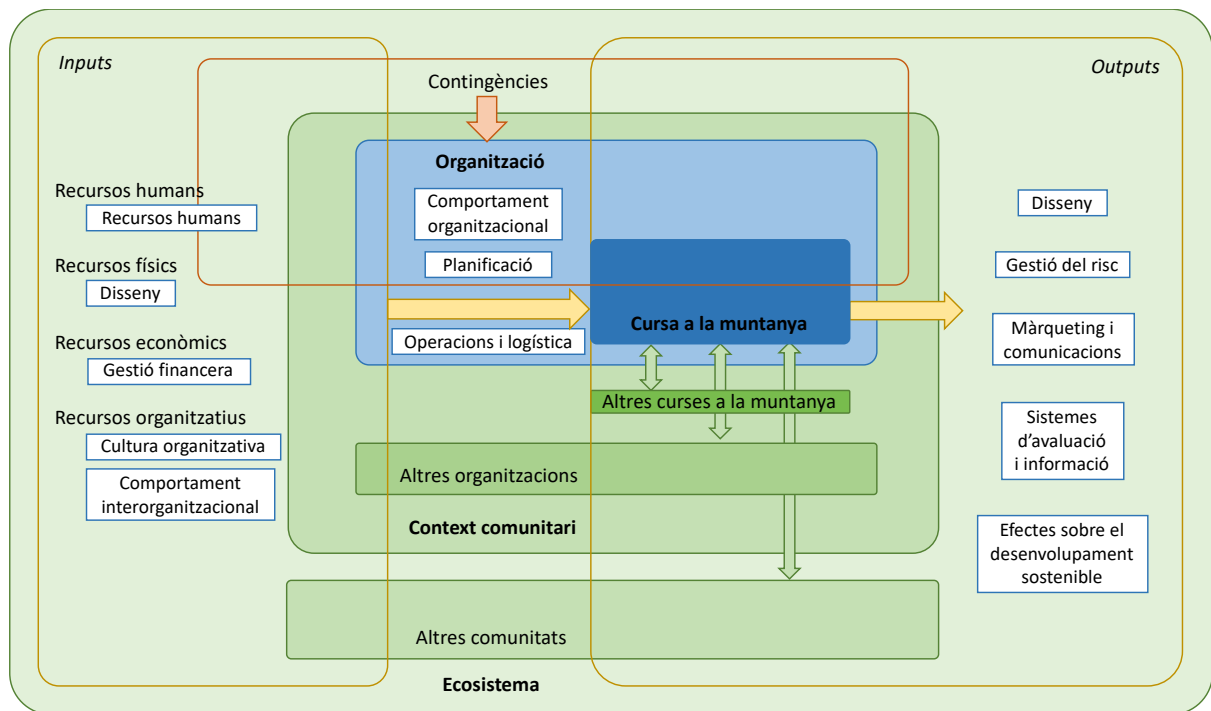
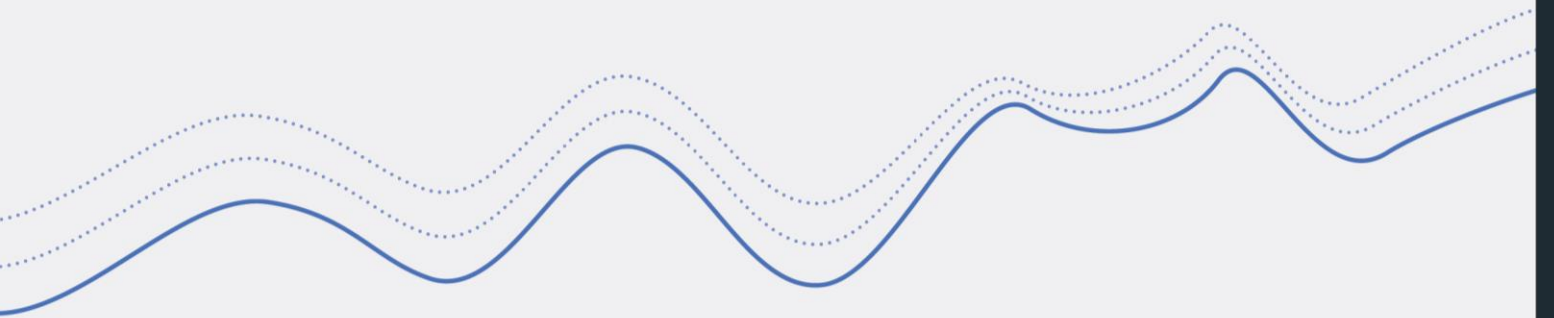


Figura 11. Diagrama del marc teòric de la recerca

D'aquesta forma es conclou el marc teòric de la recerca que tanca el capítol de perspectiva teòrica, pel qual s'han establert els fonaments teòrics que permeten el desenvolupament del disseny metodològic de la investigació.

03. DISSENY METODOLÒGIC

A partir de la problemàtica establerta i les consideracions teòriques presentades anteriorment, aquest capítol té com a objectiu descriure el procés metodològic que s'ha dut a terme en aquesta investigació. Per a tal finalitat, s'inicia amb la descripció de l'objecte teòric fruit del procés d'operacionalització, seguit de l'exposició dels mètodes d'investigació i es conclou amb les consideracions ètiques de la recerca.



3.1 Objecte teòric de la investigació: dimensions, variables i indicadors

Un cop recollit l'estat de la qüestió al voltant de l'objecte d'estudi, és el torn de seleccionar les dimensions i variables rellevants per a la investigació, les quals es desprenen del procés d'operacionalització del marc teòric exposat. D'aquesta forma, l'elecció de les dimensions i variables es fonamenta en la teoria, facilitant així la creació d'un catàleg de variables (Heinemann, 2008). A més, les variables són traduïdes en indicadors seguint el procés d'operacionalització (Heinemann, 2008), permetent que el coneixement sobre una variable sigui possible a través de la identificació de llurs indicadors.

Tenint en compte les anteriors consideracions, la Taula 5 disposa el concepte sobre el qual es desencadena el procés d'operacionalització, *gestió de les curses a la muntanya*, el qual, basat en Getz i Page (2016) i FEDME (2011), es divideix en 11 dimensions: disseny, cultura organitzativa, comportament organitzacional i interorganitzacional, planificació, operacions i logística, gestió del risc, recursos humans, gestió financera, màrqueting i comunicacions, sistemes d'avaluació i informació, i efectes sobre el desenvolupament sostenible. A més, la majoria de dimensions es classifiquen en diferents subdimensions.

Concepte	Dimensions	Subdimensions
Gestió de les curses a la muntanya	A. Disseny	Tema i programa Escenari Serveis
	B. Cultura organitzativa	Antecedents Objectiu
	C. Comportament organitzacional i interorganitzacional	Organització i la seva gestió Stakeholders i la seva gestió
	D. Planificació	
	E. Operacions i logística	Operativa prèvia al dia de l'esdeveniment Operativa del dia de l'esdeveniment Gestió de recursos materials
	F. Gestió del risc	Responsabilitat legal i ètica Salut i seguretat Valoració i resposta al risc
	G. Recursos humans	Equip organitzador Personal de suport
	H. Gestió financera	
	I. Màrqueting i comunicacions	Elements experiencials del màrqueting mix Elements facilitadors del màrqueting mix Comunicació (promoció)
	J. Sistemes d'avaluació i informació	Sistemes d'avaluació Sistemes d'informació
	K. Efectes sobre el desenvolupament sostenible	

Taula 5. Dimensions i subdimensions de la recerca

Com s'observa a la Taula 5, les 11 dimensions estan enumerades amb les lletres de la A fins a la K. L'enumeració facilita la identificació de les dimensions per a les properes pàgines, en les quals, per separat, cada dimensió és definida i catalogada en subdimensions, variables i descripció d'indicadors. per fer-ho, a cada dimensió s'incorpora una Taula que n'il·lustra el procés d'operacionalització i, a més, s'hi afegeix una columna amb la tècnica d'estudi utilitzada per a l'obtenció de cada indicador (Q de qüestionari i E d'entrevista)⁷.

Dimensió A: DISSENY

S'entén com el procés central i fonamental pel qual l'organització identifica el conjunt de característiques que vol que l'esdeveniment tingui, i que l'esdevenir d'aquest generi experiències a tercers (adaptat de Berridge, 2007, p. 91). D'aquesta forma, a la Taula 6 es presenta l'operacionalització de la dimensió *disseny*, fonamentalment construïda a partir de Berridge (2007) i Getz i Page (2016). En resum, l'anàlisi d'aquesta dimensió vol identificar les característiques de les curses, les quals són el resultat del disseny de l'esdeveniment.

⁷ Les tècniques d'estudi es desenvolupen als apartats 3.2.1.2 Preparació de l'entrevista demoscòpica: el qüestionari (p. 98) i 3.2.2.2 Preparació de l'entrevista qualitativa en profunditat: la guia de l'entrevista (p. 108).

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica		
Tema i programa	Nom de l'esdeveniment	Nom de l'esdeveniment	Q		
	Anterior nom de l'esdeveniment	Existència de nom diferent	Q		
		Nom de l'esdeveniment	Q		
	Dia i mes de realització	Mes	Q		
		Motiu de decisió del dia de l'esdeveniment	Coincideix amb una festivitat local, bones condicions climatològiques, poca competència...	E	
	Periodicitat	Annual / bianual / altres	Q		
		Existència de categories	Q		
	Categories de participació	Número categories	Q		
		Nom	Q		
		Rang d'edat	Q		
	Altres proves esportives	Existència d'altres proves	Q		
		Disciplina esportiva	Q		
		Número d'altres disciplines esportives	Q		
	Escenari	Municipi	Municipi	Q	
Espai Natural Protegit (ENP)		Pas per ENP i nom de l'ENP	Q		
		Grau de protecció	Parcs nacionals / paratges naturals d'interès nacional / reserves naturals / parcs naturals / PEIN	Q	
Característiques dels circuits		Circuits	Número	Q	
			Nom	Q	
		Distància	Distància	Q	
		Tipus de terreny	Percentatge: asfalt / pista / corriol / camp a través	Q	
		Desnivell	Desnivell positiu	Q	
			Desnivell acumulat	Q	
		Altitud	Altitud màxima	Q	
			Altitud mínima	Q	
		Punt de sortida i d'arribada	Urbà / rural	Q	
		Tipus de recorregut	Circular / lineal	Q	
		Moment de sortida	Diürna / nocturna	Q	
		Temps màxim contemplat	Temps màxim contemplat	Q	
		Límit màxim de participants	Existència límit màxim de participants	Q	
			Número límit màxim de participants	Q	
		Motiu límit màxim de participants	Exigència de l'administració, que no es creï embut als primeres quilòmetres, per qualitat...	E	
		Avituallaments i controls de pas	Número avituallaments	Q	
			Número passos de control	Q	
		Solapament i distància total efectiva	Existència solapament dels recorreguts	Q	
Distància total efectiva			Q		
Motiu de les característiques dels circuits		Demanda per part dels participants, aprofitament de l'entorn, duresa, diversitat...	E		
Serveis		Serveis de l'organització	Fotografies i vídeo	Existència de servei de fotografies i vídeo	Q
			Guarda-roba	Existència de servei de guarda-roba	Q
			Guarderia pels infants	Existència de servei de guarderia pels infants	Q
			Fira del corredor	Existència de fira del corredor	Q
			Massatges	Existència de servei de massatges	Q
			Animació	Existència de servei d'animació	Q
			Altres serveis	Nom d'altres serveis	Q
	Allotjament		Existència de servei d'allotjament	Q	
		Existència de descompte sobre el servei d'allotjament	Q		
		Tipus de descompte	Amb descompte / gratuït	Q	
		Restauració	Existència de servei de restauració	Q	
			Existència de descompte sobre el servei de restauració	Q	
			Tipus de descompte	Amb descompte / gratuït	Q
	Transport a participants i assistents	Existència de servei de transport	Q		
Tipus de servei de transport		Servei públic / gestionat per la mateixa organització	Q		

Taula 6. Variables i indicadors de la dimensió A. Disseny

Dimensió B: CULTURA ORGANITZATIVA

Conjunt de valors i normes compartides dins l'organització que controla les interaccions entre els seus membres, però també amb proveïdors, participants i altres persones alienes a l'organització (adaptat de Jones, 2013, p. 8). A través dels indicadors que conformen la Taula 7, es pretenen conèixer aquells aspectes que identifiquen les variables que descriuen la cultura de les organitzacions.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors		Tècnica
Antecedents	Origen de l'esdeveniment	Edició actual		Q
		Any de creació		Q
		Origen	Detonant o context en què es va originar la cursa	E
	Motius de creació de l'esdeveniment	Valoració motius de creació	Econòmics / comunicatius / esportius / socials / mediambientals / altres	Q
		Descripció dels motius de creació	Demanda externa, neguit, oferir activitats al municipi, tenir un ingrés...	E
	Evolució número de participants	Número de participants de les edicions anteriors		Q
Primers passos de l'esdeveniment	Primers passos de l'esdeveniment	Presentar el projecte a l'ajuntament, demanar permís als propietaris de les terres, obtenir recursos econòmics...	E	
Objectiu	Objectius actuals de l'esdeveniment	Valoració dels objectius actuals	Econòmics / comunicatius / esportius / socials / mediambientals / altres	Q
		Descripció dels objectius actuals	Satisfer una demanda externa, estar orgullosos, continuar amb la tasca, oferir activitats al municipi, tenir un ingrés...	E
Futur	Futur de la cursa	Perspectives de futur de la cursa	Millorar en algun aspecte en concret, continuar amb la mateixa tasca, deixar de fer la cursa, problemes per poder continuar...	E

Taula 7. Variables i indicadors de la dimensió B. Cultura organitzativa

Dimensió C: COMPORTAMENT ORGANITZACIONAL I INTERORGANITZACIONAL

Fa referència a aquells conceptes que defineixen l'estructura organitzativa de l'esdeveniment i tracten de conèixer les relacions establertes dins de la mateixa organització, i l'efecte o relació que s'estableix amb els *stakeholders* (adaptat de Getz i Page, 2016, p. 320). Les referències de Jones (2013) i Getz et al. (2007) faciliten la creació de la Taula 8, que desplega les variables i indicadors a partir dels quals se vol conèixer les característiques i relacions de l'organització gestora de la cursa, així com de la resta de persones i entitats implicades en aquesta.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors		Tècnica
Organització i la seva gestió	Característiques de l'entitat organitzadora	Nom de l'entitat		Q
		Tipus d'entitat (forma jurídica)	Associació esportiva o club esportiu / associació no esportiva / ajuntament / empresa d'esdeveniments (només esportius) / empresa d'esdeveniments (esportius i no esportius) / empresa del sector esportiu (no especialitzada en esdeveniments) / altres	Q
		Any de fundació de l'entitat		Q
		Origen de l'entitat	Requeriments juridicolegals, demanda externa, oferir serveis, regularització, oferir activitats al municipi...	E
		Objectius de l'entitat	Obtenir un benefici econòmic, satisfer les necessitats de les persones sòcies, administrar el béns i serveis del poble...	E

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica	
Estructura organitzativa	Història de l'entitat organitzadora	Fundació de l'entitat, convenis o acords amb altres entitats...	E	
	Evolució de l'entitat	Formalització, professionalització, burocratització, institucionalització, aprenentatge, implementació de millores...	E	
	Anterior entitat organitzadora	Existència d'anterior entitat	Q	
		Nom d'anterior entitat	Q	
	Diferenciació de les funcions	Nivells jeràrquic i de divisió de treball	E	
	Diferenciació o integració de les funcions	Jerarquia d'autoritat / contacte directe / paper d'enllaç / grup de treball / equip / paper integrador / departament integrador	E	
	Centralització o descentralització de l'autoritat	Les persones gestores / nivells jeràrquics més baixos	E	
	Estandardització o ajust mutu	Les tasques de l'organització estan estrictament regulades / el desenvolupament de les accions es desenvolupa per judici propi	E	
	Estructures mecàniques o orgàniques	El personal es comporta en una forma predictiva i responsable / el personal inicia el canvi i pot adaptar-se a les condicions canviants.	E	
	Variacions estructura organitzativa	Major integració de les funcions, major descentralització de l'autoritat, major grau d'estandardització de les tasques...	E	
Característiques dels i les participants	Total de participants		Q	
	Número i sexe de participants en funció de les categories de participació		Q	
	Percentatge de participants amb llicència federativa		Q	
	Número i sexe de participants en funció del circuit		Q	
	Número de participants en altres disciplines esportives		Q	
	Característiques demogràfiques i socioeconòmiques	Descripció del perfil: lloc de procedència; per sexe; nivell econòmic; nivell esportiu; amb qui participa, motivacions...	E	
	Esportistes amb resultats destacats	Existència de places reservades		Q
		Número de places reservades		Q
		Condicions a complir per obtenir plaça reservada		Q
	Espectadors/es	Número d'espectadors/es		Q
Pertinença a competicions federatives			Q	
Competicions federatives	Nom federació		Q	
	Nom de competició		Q	
	Valoració de formar part de competicions federatives	No s'ha contemplat, suposa més despesa que beneficis, ja en formen part...	E	
	Valoració de formar part de competicions no federatives	Pertinença a competicions no federatives	Q	
Competicions no federatives	Nom de competició		Q	
	Valoració de formar part de competicions no federatives	No s'ha contemplat, suposa més despesa que beneficis, ja formen part...	E	
	Número i tipus d'entitats públiques amb les que hi ha relació	Ajuntament / Consells Comarcals / Diputació / Consell Català de l'Esport / Altres Departaments de la Generalitat / Consejo Superior de Deportes / Altres Departaments del Govern Estatal / Institucions Europees	Q	
Relació amb entitats públiques	Tipus de relació segons l'objecte	Recursos materials / recursos humans / recursos econòmics / instal·lacions / altres	Q	
	Valoració de la relació		E	
	Identificació dels principals stakeholders	Ajuntaments, gestors d'espais naturals protegits, consell comarcal...	E	
	Classificació del tipus de relació amb els principals stakeholders	Coprodutors / facilitadors / proveïdors / impactats / reguladors / aliats	E	
Relació amb entitats privades o sense ànim de lucre	Número i tipus d'entitats privades amb les que es relacionen	Federacions o altres associacions esportives / associacions no esportives / clubs esportius / empreses d'esdeveniments esportius / empreses d'esdeveniments (esportius o no) / empreses de marques esportives / altres empreses	Q	
	Tipus de relació segons l'objecte	Recursos materials / recursos humans / recursos econòmics / instal·lacions / altres	Q	

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica
		Valoració de la relació	Q
	Identificació dels principals stakeholders	Empreses de cronometratge, comerços del municipi, federacions...	E
	Classificació del tipus de relació amb els principals stakeholders	Coproductors / facilitadors / proveïdors / impactats / reguladors / aliats	E

Taula 8. Variables i indicadors de la dimensió C. Comportament organitzacional i interorganitzacional

Dimensió D: PLANIFICACIÓ

És el procés orientat al futur en el qual l'organització estableix metes i determina les accions i recursos necessaris per assolir-les (adaptat de Getz i Page, 2016, p. 327). Es presenta la Taula 9 amb la finalitat de descobrir el tipus de planificació desenvolupat per les organitzacions el qual, basat en Getz i Page (2016), pot ser la planificació racional o l'incrementalisme.

Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica
Tipus de planificació	Racional Tenen clars els objectius i les accions a desenvolupar, es realitzen reunions...	E
	Incrementalisme Improvisen, les decisions estan subjectes a tercers, fan partícips de les decisions a tercers...	E

Taula 9. Variables i indicadors de la dimensió D. Planificació

Dimensió E: OPERACIONS I LOGÍSTICA

Aquesta dimensió recull tot allò que es relaciona amb operacions i logística. El primer concepte és definit com el procés de transformació dels recursos en serveis (adaptat de Tum et al., 2006, p. 19); de forma complementària, el segon és l'assignació dels recursos necessaris en el lloc i moment indicat (adaptat de Getz i Page, 2016, p. 333). Així, tal com es mostra a la Taula 10 creada a partir de Getz i Page (2016), aquesta dimensió tracta d'identificar totes aquelles accions dutes a terme per part de les organitzacions a fi i efecte d'executar les curses a la muntanya.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors		Tècnica
Operativa prèvia al dia de l'esdeveniment	Orientada a qui consumeix	Trànsit / cues / venda d'inscripcions / informació / serveis essencials / confort i seguretat / gestió de la multitud		E
	Orientada a qui proveeix	Serveis públics / infraestructures / serveis tècnics / sistemes de seguretat		E
	Comunicacions	Equipament / procediments / acreditació / organització dels mitjans de comunicació / programació		E
Operativa del dia de l'esdeveniment	Orientada a qui consumeix	Trànsit / cues / venda d'inscripcions / informació / serveis essencials / confort i seguretat / gestió de la multitud		E
	Orientada a qui proveeix	Serveis públics / infraestructures / serveis tècnics / sistemes de seguretat		E
	Comunicacions	Equipament / procediments / acreditació / organització dels mitjans de comunicació / programació		E
Gestió de recursos materials	Sistema de cronometratge	Tipus de sistema de cronometratge	Amb xip reutilitzable / amb xip d'un sol ús / amb sistema GPS / altres sistemes / cap	Q
	Dorsal	Tipus de dorsal	Paper sintètic / paper vegetal / imprès o gravat a la samarreta / a la pell / altres / sense	Q
	Senyalització recorreguts	Tipus de senyalització	Marques de pintura biodegradable / marques de pintura no biodegradable / marques de guix o farina / fites de pedres / pals de senyalització / banderes / cintes / voluntaris / track (via GPS) / altres / sense	Q
		Pautes de senyalització	A ull, una separació concreta, no establím cap criteri...	E
	Avituallaments	Gestió dels avituallaments	Aprovisionament de material, distribució del material, muntatge dels punts d'avituallament, control de les quantitats de material...	E

Taula 10. Variables i indicadors de la dimensió E. Operacions i logística

Dimensió F: GESTIÓ DEL RISC

S'entén com el procés pel qual s'identifica i es reacciona davant les incerteses, per tal de minimitzar les responsabilitats i maximitzar les oportunitats utilitzant un enfocament estructurat i de sentit comú (adaptat de Silvers, 2008, p. 4). D'aquesta forma, per tal d'indagar sobre aspectes de responsabilitat, de salut i seguretat però, també, per entendre els mecanismes de valoració i resposta al risc (Silvers, 2008), es construeix la Taula 11, que conté el conjunt d'elements d'interès per a la gestió del risc en curses a la muntanya.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica	
Responsabilitat legal i ètica	Protocol mediambiental	Existència de protocol mediambiental i grau de formalitat	S'ha elaborat un document amb la informació precisa i necessària, o si s'ha tingut en compte	Q
		Entitats col·laboradores	Bombers / Protecció Civil / policia local / Mossos d'Esquadra / Policia Nacional / Guàrdia Civil / altres / cap	Q
	Certificat d'exempció de responsabilitats als organitzadors	Requeriment del certificat	A tots els circuits oferts / a algun circuit / no	Q
	Altres certificats	Requeriment d'altres certificats	A tots els circuits oferts / a algun circuit / no	Q
Nom d'altres certificats			Q	
Salut i seguretat	Pla de circulació	Existència de pla de circulació i grau de formalitat	S'ha elaborat un document amb la informació precisa i necessària, o si s'ha tingut en compte	Q
		Entitats col·laboradores	Bombers / Protecció Civil / policia local / Mossos d'Esquadra / Policia Nacional / Guàrdia Civil / altres / cap	Q
	Pla de prevenció i actuació en cas d'accidents	Existència de pla en cas d'accidents i grau de formalitat	S'ha elaborat un document amb la informació precisa i necessària, o si s'ha tingut en compte	Q
			Entitats col·laboradores	Bombers / Protecció Civil / policia local / Mossos d'Esquadra / Policia Nacional / Guàrdia Civil / altres / cap
	Pla de prevenció i actuació en cas d'incendis	Existència de pla en cas d'incendis i grau de formalitat	S'ha elaborat un document amb la informació precisa i necessària, o si s'ha tingut en compte	Q
			Entitats col·laboradores	Bombers / Protecció Civil / policia local / Mossos d'Esquadra / Policia Nacional / Guàrdia Civil / altres / cap
	Pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses	Existència de pla en cas de condicions meteorològiques adverses i grau de formalitat	S'ha elaborat un document amb la informació precisa i necessària, o si s'ha tingut en compte	Q
			Entitats col·laboradores	Bombers / Protecció Civil / policia local / Mossos d'Esquadra / Policia Nacional / Guàrdia Civil / altres / cap
	Assistència mèdica	Existència d'assistència mèdica		Q
		Número de mitjans d'assistència mèdica	Personal d'assistència mèdica / ambulàncies / altres vehicles terrestres / mitjans aeris	Q
			Entitats col·laboradores amb l'assistència mèdica	Creu Roja / SEM / Protecció Civil / altres
	Certificat mèdic oficial	Requeriment del certificat	A tots els circuits oferts / a algun circuit / no	Q
Valoració i resposta al risc	Valoració del risc	Identificació del risc	E	
		Anàlisi del risc	Probabilitat / conseqüència / prioritització	E
	Resposta al risc	Tipus de resposta al risc	Evitació de risc / reducció del risc / retenció de del risc / transferència del risc	E

Taula 11. Variables i indicadors de la dimensió F. Gestió del risc

Dimensió G: RECURSOS HUMANS

Conjunt de persones que participen en l'organització de l'esdeveniment, sigui de forma remunerada o voluntària, i sigui durant tot el procés d'organització i/o només per a l'execució de l'esdeveniment (adaptat de Parent i Smith-Swan, 2013, p. 74). A partir de Parent i Smith-Swan (2013) i Van der Wagen i White (2015) s'ha construït la Taula 12 a fi de conèixer les característiques de la gent que forma l'equip de treball de la cursa.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica		
Equip organitzador	Sexe		Q		
	Edat		Q		
	Característiques de la persona responsable de gestionar l'esdeveniment	Titulació acadèmica màxima assolida	Nivell d'estudis: Sense estudis / estudis primaris / estudis secundaris / batxillerat i/o formació professional / estudis universitaris / estudis de postgrau / estudis de doctorat	Q	
			Àrea de coneixement: Esports / empresarials / turisme / ambientals / altres	Q	
			Nom de la possible titulació acadèmica relacionada amb la pràctica	Q	
		Experiència prèvia organitzant la cursa	Any d'inici d'organització de la cursa	Q	
		Experiència prèvia organitzant altres curses	Número de cops organitzant l'esdeveniment	Q	
		Experiència prèvia organitzant altres curses	Any d'inici organitzant altres curses	Q	
	Característiques del personal de l'equip organitzador	Tipus de funció	Número d'altres curses organitzades	Q	
			Disseny del recorregut, cerca de patrocini, relacions institucionals, tresoreria, <i>community manager</i> ...	Q	
		Origen	Membre de l'entitat organitzadora / personal extern a l'entitat organitzadora	Q	
			Remuneració	Remunerat / voluntari	Q
		Titulació acadèmica màxima assolida	Sexe		Q
			Edat		Q
Nivell d'estudis: Sense estudis / estudis primaris / estudis secundaris / batxillerat i/o formació professional / estudis universitaris / estudis de postgrau / estudis de doctorat			Q		
Formació específica relacionada amb la funció o tasca que desenvolupa			Q		
Personal de suport	Personal de suport remunerat	Número de dones de suport remunerat	Q		
		Número d'homes de suport remunerat	Q		
	Personal de suport voluntari	Tasques del personal remunerat	Serveis mèdics, control i seguretat, serveis de cronometratge...	E	
		Coordinació amb el personal remunerat	Reunions prèvies a l'esdeveniment, ús de walkie-talkies, autonomia...	E	
	Personal de suport voluntari	Origen del personal voluntari	Número de dones de suport voluntari	Q	
			Número d'homes de suport voluntari	Q	
		Coordinació amb el personal voluntari	Origen del personal voluntari	Gent del poble, persones sòcies de l'entitat, familiars...	E
			Formes de gestió del personal voluntari	E	
	Reptes amb el personal voluntari	Reptes amb el personal voluntari	Dificultat d'obtenir gent voluntària, la seva satisfacció, manca de serietat...	E	

Taula 12. Variables i indicadors de la dimensió G. Recursos humans

Dimensió H: GESTIÓ FINANCERA

Fa referència al procés de recerca, planificació, assignació, monitoratge i avaluació dels recursos econòmics (adaptat de Bowdin et al., 2011, p. 295). D'acord amb Bowdin et al. (2011), la Taula 13 vol definir la perspectiva de negoci de les curses, n'abasta diverses variables que ajuden a entendre l'entrada i sortida dels seus recursos econòmics.

Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica
Pressupost de l'esdeveniment	Quantitat pressupost total de l'esdeveniment	Q
	Preu d'inscripció final	Q
	Variació del preu d'inscripció	Existència de variació del preu d'inscripció Patró de variació del preu d'inscripció
		Q
Preu d'inscripció	Conceptes contemplats en el preu d'inscripció	Assegurança / transport / xip / allotjament / àpats / seguiment amb GPS / altres
	Efectes sobre el preu d'inscripció total	Inclòs / afegit / no n'hi ha
	Import conceptes contemplats al preu d'inscripció	Q
	Existència de descomptes al preu d'inscripció	Q
Descomptes preu d'inscripció	Import de descomptat	Q
	Condicció del descompte	Ser persona sòcia de l'entitat, ser del municipi, haver guanyat l'anterior edició...
		Q
Fonts de finançament	Percentatges de les fonts de finançament segon l'origen	Administració / empreses / entitats sense ànim de lucre / entitat organitzadora / altres
	Origen, problemes i necessitats	Dificultat per obtenir subvencions, dificultat per obtenir patrocinis...
		E
Sumes d'ingressos directes esdeveniment	Xifra ingressos per ítem parcial	Quotes / donacions / subvencions / serveis / publicitat i patrocinadors / altres ingressos
	Xifra total d'ingressos	Q
Despeses totals esdeveniment	Xifra despeses per ítem parcial	Personal / despeses de relacionades amb la pràctica esportiva / impostos i taxes / despeses generals / altres despeses
	Xifra total de despeses	Q
Aportació de recursos propis a l'esdeveniment	Ús de recursos propis aportats a l'esdeveniment	Q
	Identificació recursos propis aportats a l'esdeveniment	Vehicles, ordinadors, magatzems, cintes de senyalització...
	Valor econòmic total	Q
	Ús de recursos d'altres entitats aportats a l'esdeveniment	Q
Obtenció de recursos d'altres entitats	Identificació recursos d'altres entitats aportats a l'esdeveniment	Tanques, servies policials, serveis de neteja, arcs, pavellons...
	Valor econòmic total	Q

Taula 13. Variables i indicadors de la dimensió H. Gestió financera

Dimensió I: MÀRQUETING I COMUNICACIONS

Són concebuts com la gestió de l'intercanvi de relacions, a través de processos i activitats, entre una organització i els seus *stakeholders* amb la intenció d'influir en el comportament dels consumidors o consumidoros per adquirir, comprometre's o oferir lleialtat a la cursa (adaptat de Byers et al., 2012, p. 142; Getz i Page, 2016, p. 335). La Taula 14 ha estat fonamentalment creada a partir de Getz i Page (2016), Masterman (2014) i Morrison (2013), i a partir d'aquesta es busquen conèixer les estratègies de comunicació i de màrqueting utilitzades per les organitzacions que gestionen la cursa.

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors	Tècnica	
Elements experiencials del màrqueting mix	Producte	Factors diferenciadors de l'esdeveniment	Prestigi i nom de l'esdeveniment, satisfacció dels i les participants, dia en què es realitza l'esdeveniment...	E
	Lloc	Atributs dels circuits / Atributs de l'entorn	Distància dels circuits, desnivell dels circuits, pas per espais natural, percentatge de corriol...	E
	Programa	Activitats específiques diferenciadores	Servei d'aparcament, altres pràctiques esportives, xerrades formadores, <i>briefings</i> ...	E
	Persones	Identificar les relacions entre les diferents persones	Tracte amable i cortès de l'organització, gent del municipi animant, habitants de les contrades ajudant en l'esdeveniment...	E
Elements facilitadors del màrqueting mix	Col·laboracions	Identificar col·laboradors clau	L'ajuntament, associacions del municipi, comerços del municipi, empreses...	E
	Promocions	Identificar estratègies de comunicació	Anar a distribuir <i>flyers</i> a altres curses, crear sortejos d'inscripcions a través de la pàgina web, tenir entrevistes a la ràdio...	E
	Paquets	Oferta de paquets i estratègies de venda	Incloure un dinar en acabar la cursa, oferir una bossa del corredor, realitzar sortejos de material esportiu, ofertes d'allotjament...	E
	Preu	Criteri de decisió del preu d'inscripció i d'incorporació de descomptes	Segons el criteri d'1€ el quilòmetre, experiència prèvia, per comparació amb altres esdeveniments, fent càlcul del pressupost, fer augments del preu cada mes...	E
Comunicació (promoció)	Mètodes de comunicació	Identificació dels mètodes de comunicació	Publicitat / venda personal / productes obsequi / ofertes 2x1 / entrades gratuïtes amb la compra / premis vinculats a les inscripcions / comprador freqüents d'inscripcions / relacions públiques / comunicats de premsa / llista de resultats / fotografies / comentaris i opinions / articles / altres	Q
		Bossa corredor/a	Existència de bossa corredor/a Valor econòmic de la bossa	Q Q
	Canals de comunicació	Identificació de canals de comunicació	Diaris / ràdio / televisió / revistes / correu electrònic / pòsters / tanques publicitàries i cartells / fulletons / xarxes socials / pàgina web i/o blog propi / altres pàgines web i/o blogs / missatges de text / missatges multimèdia / en persona a botigues o estands / en persona a punts de compra-venda / exposicions / altres	Q
		Xarxes socials	Twitter / Facebook / Instagram / YouTube / altres	Q
			Número de seguidors/es xarxes socials	Q
		Existència de material específic de marxandatge		Q

Taula 14. Variables i indicadors de la dimensió I. Màrqueting i comunicacions

Dimensió J: SISTEMES D'AVALUACIÓ I INFORMACIÓ

Conjunt de mitjans i accions a través dels quals l'organització recollia informació crucial per la rendició de comptes, la millora i l'aprenentatge, així com la gestió de les comunicacions de l'esdeveniment (adaptat de Getz i Page, 2016, p. 305). Amb la finalitat de conèixer els sistemes de recollida i transmissió d'informació, s'ofereix la Taula 15 basada en Getz i Page (2016) i Masterman (2014).

Subdimensions	Variables	Descripció d'indicadors		Tècnica
Sistemes d'avaluació	Avaluació de la satisfacció de les persones implicades a l'esdeveniment	Existència mètode d'avaluació	Participants / personal voluntari / personal remunerat / públic / altres	Q
		Identificació del mètode d'avaluació	Qüestionari en paper el dia de la prova / qüestionari en línia el dia de la prova / qüestionari en paper després de la prova / altres	Q
	Satisfacció de persones participants	Valoració de la satisfacció de les persones participants		Q
Sistemes d'informació	Sistemes d'informació	Identificació sistemes d'informació	Programes informàtics, plataformes web, sistemes d'inscripció en línia, plataformes de pagament, xarxes socials, ús del núvol, programes específics de gestió de projectes...	E
		Funció sistemes d'informació	Arribar a stakeholders, facilitar la comunicació amb els i les participants, facilitar la tasca de l'organització, facilitar el control de l'organització...	E

Taula 15. Variables i indicadors de la dimensió J. Sistemes d'avaluació i informació

Dimensió K: EFECTES SOBRE EL DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

S'entenen com les conseqüències de les accions derivades de la gestió de la cursa, les quals impliquen (o no) un desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves pròpies necessitats (adaptat de WCED, 1987, p. 47). Per tal d'analitzar els efectes que tenen les curses sobre el territori, es desenvolupa la Taula 16 que parteix de diverses obres (FEDME, 2011; Inglés, 2013).

Variables	Descripció d'indicadors		Tècnica
Efectes ecològics	Canvis físics del terreny	Erosió dels recorreguts, desbrossament de camins, senyalització amb pintura, promoció del territori...	E
Efectes socials	Canvis sobre la població	Participació, voluntariat, promoció del territori, sentit d'identitat...	E
Efectes econòmics	Balanç de l'efecte sobre la població	Creació de llocs de treball, relacions comercials, increment de despesa en els serveis del municipi...	E
Efectes institucionals	Canvis sobre les relacions amb stakeholders	Suport de l'ajuntament, suport d'altres associacions, creació d'una lliga entre diverses curses...	E

Taula 16. Variables i indicadors de la dimensió K. Efectes sobre el desenvolupament sostenible

Un cop establerta l'operacionalització de cada dimensió, amb la que s'ha realitzat la transformació de la teoria, descrita en els darrers capítols, en elements observables i analitzables, és el moment de presentar el mètode i les tècniques d'investigació.

3.2 Mètode i tècniques d'investigació

Per a realitzar el disseny de l'estudi, s'han considerat dos aspectes clau: 1) la pregunta d'investigació i els objectius; i 2) l'objecte teòric establert amb la conceptualització i operacionalització de la recerca (Heinemann, 2008). Com s'ha assenyalat, es creu necessari un enfocament metodològic descriptiu que permeti conèixer les característiques i el funcionament de l'objecte d'estudi i, així, tractar de comprendre la realitat d'aquests esdeveniments.

Per abordar la pregunta de la recerca i l'objecte teòric definit, s'ha cregut necessària, per a l'obtenció de dades, una aproximació mitjançant els mètodes mixtos els quals, tal com exposen Creswell i Plano Clark (2007), se centren en:

La recollida, anàlisi i combinació de dades quantitatives i qualitatives en un únic o en una sèrie d'estudis, en els quals, la seva premissa central és que l'ús d'aproximacions quantitatives i qualitatives, combinat, proporciona una millor comprensió dels problemes de recerca que l'ús d'una sola aproximació. (p. 5)

Dins d'aquesta aproximació metodològica, Creswell (2014) exposa que hi ha tres dissenys bàsics: el *de triangulació*, l'*explicatiu seqüencial* i l'*exploratori seqüencial*. Per a la present recerca s'opta pel *disseny explicatiu seqüencial*, ja que aquest enfocament s'orienta a l'estudi de camps relativament nous per a l'enfocament qualitatiu o de mostres amb un gran fons quantitatiu (Creswell, 2014). Es tracta, doncs, d'un "projecte de dues fases en què l'investigador recull dades quantitatives en la primera, n'analitza els resultats, i després utilitza aquests resultats per planificar o construir la segona fase, qualitativa" (Creswell, 2014, p. 224). Això fa que es tracti d'un disseny especialment utilitzat per a grans mostres, on l'anàlisi quantitativa facilita la selecció dels i les participants a la fase qualitativa (Camerino, Castañer i Anguera, 2012; Creswell, 2014). Consegüentment, la intenció general d'aquest disseny és que les dades qualitatives ajudin a explicar amb més detall els resultats quantitatius inicials (Camerino et al., 2012).

Tenint en compte aquestes consideracions, el disseny metodològic de la recerca presenta dues fases: la primera, quantitativa, obté dades a través de l'entrevista demoscòpica; i la segona, aplica l'entrevista qualitativa. A continuació, es defineixen les principals característiques d'ambdues fases, les quals, a més, es desenvolupen en les properes pàgines.

- *Entrevista demoscòpica a les persones responsables de l'organització de curses a la muntanya (mitjançant un qüestionari creat ad hoc)*. Aquesta primera fase ha permès realitzar una primera aproximació a l'objecte d'estudi, a fi i efecte de tenir un coneixement ampli sobre la gestió de les curses a la muntanya que es desenvolupen a Catalunya. A més, ha facilitat la creació de tipologies que diferencien les curses a la

muntanya en funció de la gestió amb la qual es desenvolupen i, d'aquesta forma, obtenir una diagnosi inicial i facilitar la selecció dels casos d'interès de la segona fase.

- *Entrevista qualitativa a les persones responsables de l'organització de curses a la muntanya (mitjançant la guia d'entrevista elaborada per a aquest estudi).* Per a la segona fase, s'ha realitzat una anàlisi en profunditat de la gestió de les curses seleccionades a partir de la primera fase. Aquesta fase ha perseguit la descripció de l'objecte d'estudi que no pot ser quantificat (Morse, 1991) i que, per tant, s'escapa dels dominis de la fase anterior, permetent, així, conèixer amb més detall les característiques de cadascuna de les tipologies sorgides a la primera fase.

L'ús d'aquest plantejament metodològic mixt, basat en la combinació d'aquests dos enfocaments –quantitatiu i qualitatiu– ha permès abordar la totalitat del quadre d'operacionalització (Taula 5, p. 93). Per tal d'identificar l'abast dels diferents procediments, les taules compreses en l'apartat 3.1 (p. 93-103) incorporen una columna amb la *tècnica* d'obtenció de dades. Així, es diferencia el procediment quantitatiu amb la *Q* (de qüestionari) del procediment qualitatiu amb la *E* (d'entrevista).

Tot seguit, es defineixen les tècniques utilitzades en aquest treball. per fer-ho, es descriuen ambdós procediments per separat, explorant les seves característiques, descrivint la preparació dels instruments, establint les mostres, relatant l'aplicació de les tècniques, i presentant l'anàlisi de dades. S'inicia amb l'entrevista demoscòpica (primera fase) i s'acaba amb l'entrevista qualitativa (segona fase).

3.2.1 ENTREVISTA DEMOSCÒPICA

La primera fase de l'estudi s'afronta amb l'entrevista demoscòpica, també anomenada enquesta estandarditzada cara a cara, a una selecció aleatòria de les persones responsables de l'organització de curses a la muntanya a Catalunya, donat que és el col·lectiu que més bé pot conèixer la realitat actual en la gestió d'aquests esdeveniments.

3.2.1.1 Característiques de l'entrevista demoscòpica

L'entrevista demoscòpica és definida per Heinemann (2008) com a tècnica en la qual:

Es formulen literalment les diferents preguntes del qüestionari, indicant en alguns casos la resposta o la categoria de les respostes; i s'efectua la construcció del qüestionari, és a dir, l'ordre en què s'han de plantejar les preguntes està fixat amb anterioritat. La persona entrevistadora llegeix les preguntes sense més comentaris o aclariments i anota les respostes en el qüestionari. (p. 122)

L'ús de l'entrevista demoscòpica ha tingut sentit per obtenir dades representatives per al conjunt de curses a la muntanya catalanes. Per aquest motiu, aquesta fase ha exigint “una certa estandardització i un control de la situació de mesura i, alhora, l'anàlisi d'un ampli

nombre d'objectes i la possibilitat de poder comparar els resultats individuals entre si" (Heinemann, 2008, p. 107). Cal també afegir que l'aplicació d'aquesta fase ha permès obtenir la informació necessària per crear una taxonomia de les curses a la muntanya, fet rellevant per tal de realitzar la selecció de casos típics per a la segona fase.

Les característiques principals de l'entrevista demoscòpica, identificades per Gillham (2008), i que donen suport a l'ús d'aquesta tècnica d'investigació tenint en compte les seves fortaleeses i debilitats, són:

- *Obtenció de dades a través de la resposta a les preguntes.* En aquesta tècnica, la persona investigadora determina les preguntes que han de ser respostes i el rang de resposta que pot ser donat. D'aquesta forma, la resposta de la persona entrevistada serà lliure però, prèviament, qui realitza l'estudi haurà decidit sobre les possibles respostes: tot el que es vol descobrir és quina resposta és la seleccionada. Això provoca que sigui ordenat i fàcil d'analitzar per a la persona investigadora però, a l'hora, que pugui ser avorrit i frustrant per a la que respon.
- *Element de descobriment molt reduït.* Això és degut al fet que totes les preguntes i les possibles respostes hagin estat pensades, a no ser que hi hagi un patró molt inesperat en les respostes seleccionades.
- *Dades superficials.* No és possible aprofundir en aquesta tècnica, ja que només es tenen les respostes pel fet d'haver de respondre a determinades qüestions. Aquesta limitació és, en part, causada pel fet de no tenir certesa que la persona digui la veritat en la resposta de les preguntes o, més important encara, que no se sàpiga quines respostes hauria donat la persona enquestada si hagués estat lliure de respondre com hagués volgut.
- *Estructuració, estandardització i validesa.* Una de les principals característiques de l'entrevista demoscòpica és que l'ordre de les preguntes no és alterable, per això és important fer-ne el millor disseny possible. Com a conseqüència de tenir una estructura rígida, aquest mètode proporciona un elevat grau d'estandardització i validesa de les dades.
- *Majoritàriament preguntes tancades i, ocasionalment obertes.* Això és així per la complicació que presenta l'anàlisi de les dades derivades de les preguntes obertes, tot i que aquestes poden obtenir un major nivell de descoberta, el seu número ha de ser restringit com a conseqüència de la dificultat que presenta la seva anàlisi. La definició de les preguntes tancades i obertes és tractada en profunditat en l'apartat Tipus de preguntes (p. 108).

Tenint en compte les anteriors característiques, es troba idònia la selecció de l'entrevista demoscòpica com a tècnica a utilitzar en aquesta primera fase. En destaquen com a aspectes facilitadors: la capacitat de recollir dades de molts objectes diferents en condicions similars; la facilitat en la seva quantificació, i per tant, en l'anàlisi estadística; i conseqüentment, la possibilitat de generalització dels resultats al conjunt de l'univers (Heinemann, 2008). A més,

en comparació amb altres tècniques que utilitzen el qüestionari com a instrument, l'entrevista demoscòpica implica disposar d'un temps d'administració major (Saunders et al., 2009). Tanmateix, cal identificar que existeixen certes limitacions, ja que el procés d'administració pot resultar costós i llarg, i sempre subjecte a la disponibilitat de les persones informants i entrevistadores (Heinemann, 2008; Saunders et al., 2009).

3.2.1.2 Preparació de l'entrevista demoscòpica: el qüestionari

Per a la realització de l'entrevista estandarditzada cara a cara, s'ha dissenyat un qüestionari (vegeu l'Annex 1: Qüestionari d'anàlisi de les curses a la muntanya p. 334) el qual ha estat confeccionat seguint les indicacions de Heinemann (2008, p. 124–126). A continuació, es descriuen els passos seguits per al disseny i construcció de l'instrument de recerca de la primera fase.

En primer lloc, s'han triat els indicadors que podien ser traduïts en preguntes susceptibles de formar part del qüestionari. Aquesta selecció s'ha fet tenint en compte la naturalesa dels indicadors i de les variables a les quals fan referència. Tal com s'ha comentat anteriorment, els indicadors en qüestió s'identifiquen a l'apartat 3.1 (p. 93-103).

Seguint les consideracions de Saunders et al. (2009), per al disseny de les preguntes s'ha contemplat, en primera instància, l'aprofitament de les preguntes utilitzades en altres estudis. No obstant això, a causa de la manca de treballs previs propers a l'objecte d'estudi i de característiques metodològiques similars, no s'han adoptat preguntes d'altres estudis de forma literal; en canvi, sí que hi ha hagut diversos treballs que han servit de models de referència a l'hora de dissenyar les preguntes (CCE, 2010; FEDME, 2011; Matus, 2015). D'aquesta forma, el disseny de les preguntes, per tal d'obtenir evidències sobre els indicadors, sorgeix del procés d'operacionalització i té en compte els estudis prèviament mencionats.

Per a l'estructura del qüestionari, s'ha procurat seguir l'ordre amb el qual s'ha presentat la base teòrica de la tesi així com s'ha pretès ordenar les preguntes de forma que facilitessin l'obtenció de la informació. per fer-ho, s'han tingut en compte les consideracions de Heinemann (2008): l'ús de preguntes senzilles a l'inici per afavorir un entorn adequat; el plantejament de qüestions més complicades entremig, coincidint amb la màxima atenció de la persona enquestada; i, la conclusió amb preguntes més fàcils de respondre atenent a la possible davallada d'atenció de la persona entrevistada cap al final de l'administració. A la Taula 17, es mostra el nombre de preguntes pertinents als diferents blocs del qüestionari.

Blocs del qüestionari	Preguntes
A. Disseny: Principals aspectes de la prova i de l'estructura, i cultura organitzativa	A1-A15
B. Disseny: Principals aspectes tècnicoesportius de la prova	B1-B7
C. Operacions i logística	C1-C10
D. Risc, salut i seguretat	D1-D5
E. Recursos humans	E1-E3
F. Gestió d'stakeholders	F1-F2
G. Gestió i control financers	G1-G9
H. Promoció (màrqueting i publicitat)	H1-H4
I. Sistema d'avaluació	I1-I2

Taula 17. Organització del qüestionari

Finalment, un cop dissenyades les preguntes i l'estructura del qüestionari, s'ha optat per l'ús del programa informàtic Adobe® Acrobat® XI Pro per al disseny formal i per a l'administració d'aquest. Els motius d'aquesta tria han estat: la construcció feta a mida del qüestionari, la no obligatorietat de connexió a internet per a l'administració del qüestionari, utilitzable a través de la major part de programes capaços d'obrir *Portable Document Format* (PDF) i la facilitat per fer el buidatge de forma automàtica i codificada.

Cal també afegir que, per tal de facilitar l'administració del qüestionari i assegurar que les persones enquestades poguessin respondre totes les preguntes sense problemes, es va crear el document de preguntes prèvies, on s'avancen aquelles preguntes del qüestionari⁸ que requereixen certa preparació per part de la persona enquestada, donat que necessiten ser consultades en documents específics i/o històrics.

Tipus de preguntes

El qüestionari està format per un total de 57 preguntes de diferent tipologia, en funció de com estan formulades i del tipus de resposta que permeten. Els tipus de pregunta que es distingeixen són les de tipus obert i les de tipus tancat. La diferència existent és que, en la pregunta tancada, la resposta es troba inclosa ja a la mateixa pregunta, en canvi, en la pregunta oberta, la resposta és efectuada a criteri propi per la persona enquestada (Heinemann, 2008; Saunders et al., 2009). El qüestionari està compost per diferents tipus de preguntes, les quals es presenten a continuació:

- *Preguntes tancades.* La major part del qüestionari està format per preguntes tancades, per tal de facilitar un grau elevat d'estandardització de les dades que, a més, permeten l'abordament directe dels indicadors seleccionats. També, aquests tipus de

⁸ En concret, es tracta de les preguntes B.1, B.2, B.3, B.5, B.7, C.2, G.1, G.2, G.3, G.6 i G.7 del qüestionari (vegeu l'Annex 1: Qüestionari d'anàlisi de les curses a la muntanya)

preguntes proporcionen una major efectivitat en l'administració del qüestionari, ja que faciliten la resposta de la persona enquestada, i consegüentment simplifiquen la tasca de la persona entrevistadora. Dins de les preguntes tancades utilitzades, Saunders et al. (2009, p. 375–383) en diferencien les següents:

- *Formulació de tipus llistat*. S'ofereix un llistat de possibles respostes d'entre les quals se'n selecciona una o més d'una però el fet d'haver-ne respost una, no impossibilita les altres de ser triades.
 - *Formulació de tipus categòrica*. S'ofereix un llistat de possibles respostes d'entre les quals només se'n pot seleccionar una.
 - *Formulació de tipus rànquing*. La persona entrevistada ha d'endregar el llistat de respostes plantejades (no s'ha utilitzat per al qüestionari)
 - *Formulació de tipus classificació*. La persona entrevistada ha de classificar cadascuna de les respostes d'una forma determinada. Per al qüestionari s'han utilitzat escales de tipus Likert, en les quals es respon sobre el grau d'acord o desacord envers una declaració o sèrie de declaracions. En aquest qüestionari s'han utilitzat escales de qualificació de set punts.
 - *Formulació de tipus quantitat*. La resposta a aquesta pregunta és un número.
 - *Formulació de tipus matriu*. Permet enregistrar les respostes de dues o més preguntes similars a l'hora.
- *Preguntes obertes*. Un total d'11 preguntes del qüestionari són de tipus obertes, ja que "no contenen cap identificació sobre la resposta" (Heinemann, 2008, p. 117). Aquestes preguntes s'han creat per obtenir respostes detallades i/o de caràcter exploratori (Saunders et al., 2009).

Com a il·lustració del tipus de preguntes utilitzat, una de les preguntes més complexes del qüestionari, pel que fa a la combinació de diferents tipus de preguntes és la pregunta F1, exemple que es mostra en la Figura 12. Es tracta d'una pregunta de *tipus matriu* que permet, en un mateix context, la resposta de diferents preguntes, les quals, aplegades, ajuden a conèixer la relació que té l'esdeveniment amb diferents entitats públiques. Això fa que dins d'aquesta matriu hi identifiquem altres tipus de pregunta: la columna A és una pregunta de *tipus quantitatiu*; les columnes B1-B4 són de *tipus llistat*; la columna B5 és una *pregunta berta*; i, finalment, la columna C és de *tipus classificació*, més concretament, de tipus Likert.

F.1. Indiqueu la relació que té la vostra organització amb les entitats públiques següents:

	Número d'entitats de cada categoria	Relacions establertes					Valoració tipus de relació (1 Molt dolenta - 7 Molt bona)							NS/NC
		RRMM (roba, alimentació...)	RRHH (voluntariat, tècnics...)	RREE (patrocini, subvencions..)	Instal·lacions (pavellons, zones d'aparcament...)	Altres. Quines?	1	2	3	4	5	6	7	
Ajuntaments		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.1		
Consells comarcals		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.2		
Diputació		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.3		
Consell Català de l'Esport		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.4		
Altres Departaments de la Generalitat		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.5		
Consejo Superior del Deporte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.6		
Altres Departaments del Govern Estatal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.7		
Institucions Europees		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.8		
	.A	.B.1	.B.2	.B.3	.B.4	.B.5	.C							

RR= recursos, MM= materials, HH= humans i EE= econòmics)

(Enquestador/a: a la columna de número d'entitats s'hi ha d'escriure el número que et digui; a les columnes de relacions establertes, marca amb creus les corresponents i a altres escriure quines relacions hi ha; a les columnes de valoració del tipus de relació, marcar amb una única creu una de les 7 columnes.)

Figura 12. Exemple de diferents tipus de pregunta del qüestionari

L'altre tipus de pregunta que conté el qüestionari és la de tipus categòrica. Un exemple d'aquest tipus és la pregunta A8, representada en la Figura 13, en la qual, de les diverses respostes, només n'hi ha una de possible.

A.8. Indiqueu de quin tipus d'entitat organitzadora es tracta:

(Enquestador/a: no dir els tipus)

Associació esportiva o Club esportiu A.8.1.A

Associació no esportiva A.8.1.B

Ajuntament (Enquestador/a: saltar a la pregunta A.10) A.8.1.C

Empresa d'esdeveniments (només esportius) A.8.1.D

Empresa d'esdeveniments (esportius i no esportius) A.8.1.E

Empresa del sector esportiu (no especialitzada en esdeveniments) A.8.1.F

Altres. Quina? A.8.1.G

Coorganitzat. Especificar tipus (Tipus anteriors A. – G.): A.8.1.I

A.8.2

A.8.3

Figura 13. Exemple de pregunta de tipus categòrica del qüestionari

A més de diferenciar el tipus de pregunta, segons sigui oberta o tancada, Heinemann (2008, p. 120–121) distingeix les preguntes segons siguin: de resposta codificada o sense codificar; i, amb les paraules ja fixades o que permeten lliure plantejament per part de qui fa l'entrevista. Per a aquest estudi, la persona entrevistadora ha de llegir la pregunta tal com està en el qüestionari. També, es diferencien les preguntes en funció de la possible codificació de la resposta; així, en les preguntes tancades, les respostes estaven precodificades i, en les preguntes obertes, les respostes no ho estaven. Això no obstant, les preguntes obertes s'han codificat a partir de les respostes obtingudes per tal de possibilitar la seva anàlisi estadística.

Validació i prova pilot

Un cop dissenyat el qüestionari s'ha procedit a la seva validació, la qual s'ha efectuat a través del judici de persones expertes que, a partir de la seva trajectòria científica i professional, han contribuït a afinar l'instrument de recerca. El perfil de les persones expertes correspon a 8 docents d'universitat/investigadores amb experiència en l'àmbit esportiu i/o en l'ús de qüestionaris. Van valorar les 55 preguntes inicials que conformaven el qüestionari per tal de:

- *Determinar el grau d'univocitat de les preguntes.* Si són clares i no existeixen dobles interpretacions.
- *Valorar la pertinència de les preguntes.* Si aporten informació significativa per l'objecte d'estudi.
- *Efectuar observacions específiques.* Amb relació a cada pregunta o sobre el qüestionari en general.

El procés de validació del qüestionari a través de les persones expertes ha provocat l'eliminació d'una pregunta, la modificació de dues preguntes i la creació de tres preguntes noves, deixant així el qüestionari amb 57 preguntes. Finalment, la complementació del qüestionari ha suposat aproximadament una hora de tems d'entrevista. Després d'aquest procediment, s'ha establert un protocol d'administració (vegeu l'Annex 2: [Protocol d'administració del qüestionari](#)) i s'ha realitzat una prova pilot.

La prova pilot s'ha efectuat sobre 2 curses d'orientació organitzades a Catalunya l'any 2015. S'han seleccionat aquests esdeveniments a causa de la similitud que tenen amb les curses a la muntanya, ja que ambdues són curses pedestres en el medi natural. Aquest pretest va servir per constatar que el protocol d'administració del qüestionari era adequat.

Tant la revisió de persones expertes com la prova pilot van permetre no només l'obtenció d'informació per adequar l'instrument, sinó també per incorporar noves variables i tenir un primer acostament al treball de camp i a les condicions que es presentarien.

3.2.1.3 Mostra per a les entrevistes demoscòpiques

L'univers o població pot ser definit de forma genèrica com "el conjunt complet de casos dels quals es pren una mostra" (Saunders et al., 2009, p. 212). Heinemann (2008) exposa que "l'univers està format per aquells objectes pels quals han de ser vàlids els resultats obtinguts en una investigació. Amb l'univers, per tant, es determina l'àmbit de validesa dels resultats i es decideix la mostra dels objectes que s'han d'analitzar" (p. 209).

L'espai d'aplicació de les tècniques s'ha centrat a les províncies de Barcelona i Girona, que congreguen la quantitat més gran de curses a Catalunya –més del 70 %. D'aquesta manera, l'univers de la present recerca està format pel conjunt de curses a la muntanya dutes a terme

l'any 2015 a les províncies de Barcelona i Girona. La població la conformen 313 curses, de les quals 304 han estat extretes de la font principal (Ropits Social Running, 2016), i la resta han estat trobades en fonts secundàries: 2 curses a Grup Somnus (2015), 3 curses a FEEC (2015) i 4 curses a "Calendari 2015 Punk-Trail" (2015).

Per tal d'obtenir dades representatives de les curses de muntanya de Barcelona i Girona, s'ha efectuat un mostreig probabilístic estratificat pel qual, de forma aleatòria, totes les curses dins de cada província tenen la mateixa probabilitat de formar part de la mostra. Aquest tipus de selecció permet generalitzar els resultats dins de cada província, així com realitzar comparacions entre elles (Saunders et al., 2009).

Considerant una població de 313 (100 %) curses a la muntanya al territori seleccionat, la mostra definitiva es va projectar buscant un marge d'error i un nivell de confiança que asseguressin la representativitat i validesa de les dades obtingudes. Per això s'ha determinat una mostra de 166 curses a la muntanya (53,0 % de la població), implicant un marge d'error del 5,2 % i un nivell de confiança del 95 %.

La mostra ha estat distribuïda proporcionalment per cada estrat (província), aplicant el criteri d'afixació proporcional (Taula 18).

Províncies	Població total		Mostra seleccionada			
	n	%	n	%	Nivell de confiança	Marge d'error
Barcelona	207	66,1	97	58,4	95 %	7,2 %
Girona	106	33,9	69	41,6	95 %	7,0 %
Total	313	100,0	166	100,0	95 %	5,2 %

Taula 18 Distribució de la mostra

3.2.1.4 Aplicació de l'entrevista demoscòpica

En aquest apartat, es defineix el conjunt d'accions realitzades de forma consecutiva per a l'obtenció de les dades.

Etapa de formació per a la primera fase

En aquesta etapa, l'objectiu principal ha estat el de formar a les persones encarregades de realitzar el treball de camp. L'investigador ha recollit les dades del 74 % de la mostra i, per la resta, ha comptat amb un equip de 7 persones entrevistadores de suport⁹. Es va optar per

⁹ Suport tècnic obtingut gràcies a la concessió de l'ajut econòmic de la Convocatòria interna de l'INEFC. Programa de promoció a la recerca 2016.

crear aquest equip per tal de poder obtenir una mostra més representativa.

Pel fet de treballar 7 persones simultàniament, s'ha distribuït la mostra entre l'equip en funció de la proximitat i disponibilitat, i s'ha establert un protocol d'actuació, tant per contactar amb les persones encarregades de l'organització de curses a la muntanya, com per a l'administració del qüestionari (vegeu l'Annex 2: [Protocol d'administració del qüestionari](#)).

També s'ha elaborat un document d'instruccions d'administració perquè les persones entrevistadores actuessin de la mateixa forma i donessin la mateixa informació durant l'administració del qüestionari.

[Etapas de contacte de la mostra i d'administració del qüestionari](#)

Un cop delimitada la mostra d'estudi, format l'equip de treball i distribuïda la feina, s'ha procedit a contactar amb les persones responsables de l'organització de curses a la muntanya, per tal d'obtenir la seva participació en l'estudi.

El primer contacte ha estat a través d'un correu electrònic o trucada, en el qual, per sobre de tot, es busca saber si accepten o no participar en l'estudi. En aquest contacte informem del nostre nom i de la universitat que ens avala, expliquem breument el projecte i la seva transcendència, i els demanem de col·laborar en l'estudi –administrant-los el qüestionari, especificant que no durarà més d'1 hora, que som flexibles pel que fa al dia i hora de la trobada, i que és una participació lliure, voluntària i confidencial.

D'aquest primer contacte n'han sorgit les següents casuístiques i accions de resposta:

- En el cas que no hi vulgui participar, se seleccionarà una altra cursa de forma aleatòria dins del mateix estrat (província).
- En el cas de no obtenir resposta, després de trucar en diferents dies i hores, o de no poder-hi contactar, aleshores se seleccionarà una altra cursa de forma aleatòria dins del mateix estrat (província).
- En el cas que hi vulgui participar, es quedarà en el lloc, dia i hora per administrar el qüestionari. També se li enviarà un nou correu electrònic per confirmar per escrit el lloc i moment de la trobada, i per enviar-li de forma adjunta el document de preguntes prèvies al qüestionari¹⁰, que poden respondre i enviar a través de correu electrònic, o tenir-ne les dades necessàries per a la resposta d'aquestes preguntes el mateix dia de l'administració.

¹⁰ Conté les preguntes B.1, B.2 ,B.3, B.5, B.7, C.2, G.1, G.2, G.3, G.6 i G.7 del qüestionari (vegeu l'Annex 1: Qüestionari d'anàlisi de les curses a la muntanya)

Un cop ha acceptat la participació en l'estudi, la persona entrevistada ha escollit el lloc, data i hora per administrar el qüestionari, de manera que l'investigador i l'equip s'ha desplaçat fins al lloc indicat per l'informant.

Abans de l'administració del qüestionari, ens hem presentat i completat la informació que els vàrem donar en el primer contacte sobre la recerca i, especialment, sobre les circumstàncies en les quals es desenvoluparà l'administració del qüestionari, tot donant l'opció que preguntí abans de començar.

Per a l'administració del qüestionari, s'ha demanat a la persona gestora de la cursa el seu consentiment informat (vegeu l'Annex 3: **Consentiment informat**) o a la màxima persona responsable en el cas d'haver-hi diverses persones informants. A més, se'ls ha entregat una còpia del document de consentiment i s'ha recollit el document de preguntes prèvies. Aleshores s'ha procedit a l'administració del qüestionari. La recollida de les dades s'ha realitzat amb ordinador, tot omplint el qüestionari en format PDF. En acabat, després d'agrair i acomiadar a les persones informants, s'ha completat el full d'observacions posteriors a l'administració, annexat al final de l'arxiu corresponent al qüestionari. En aquest, s'hi recull la disposició per facilitar informació per part de la persona entrevistada, el lloc en què s'ha desenvolupat l'enquesta, si hi ha hagut altres persones presents, la durada de l'enquesta i notes rellevants que poguessin influir en el resultat de l'enquesta. L'arxiu final és desat amb el nom de la cursa.

El 71,7 % de les enquestes s'han efectuat amb una única persona responsable de la gestió de la cursa, en canvi, a l'altre 28,3 % hi havia més d'una persona de l'organització present durant l'entrevista, sent així possible que més d'una persona intervingués en la resposta del qüestionari.

L'administració del qüestionari ha tingut una durada mitjana de 48 min i el treball de camp s'ha efectuat des del 12 de maig fins al 30 de novembre de 2016.

3.2.1.5 Anàlisi estadístic de les dades de l'entrevista demoscòpica

El tractament i anàlisi de les dades esdevé imprescindible per tal de donar resposta a la pregunta de la investigació, ja que a través d'aquest procediment s'obtenen els resultats. Per arribar a tal fi, és en aquest punt en el qual es decideixen quines són les anàlisis estadístiques més adients per a les dades obtingudes.

Les dades obtingudes de l'administració del qüestionari han estat buidades en el programa estadístic SPSS® v.23, software que n'ha permès l'anàlisi estadística. Com s'ha explicat en el disseny del qüestionari, la majoria de les respostes –relatives a les preguntes tancades– han estat prèviament codificades i les preguntes obertes han estat codificades en aquest punt, amb l'objectiu de poder realitzar la posterior anàlisi estadística. Els codis han estat introduïts

manualment al programa, així com les característiques de cada variable atenent al tipus de pregunta a la qual fa referència (vegeu els tipus de preguntes a l'apartat 3.2.1.2).

Fruit d'aquest procés de buidatge i codificació s'ha originat la base de dades principal del procediment d'anàlisi (BBDD CaM). A partir d'aquesta base de dades principal, s'han creat altres bases de dades necessàries per a l'anàlisi concreta de determinades variables, tal com es mostra a la Taula 19.

Nom BBDD	Descripció	Quantitat de casos
BBDD CaM	Buidat de curses a la muntanya	166 curses
BBDD Circuits	Variables dependents a cadascun dels circuits de la cursa	291 circuits
BBDD E2	Característiques del personal organitzador	784 persones
BBDD E2 Funcions	Funcions del personal organitzador	922 funcions

Taula 19. Bases de dades per l'anàlisi estadística de les dades de l'entrevista demoscòpica

L'anàlisi estadística s'ha efectuat amb el mateix programa SPSS® v.23, a través del qual s'ha realitzat, fonamentalment, una estadística descriptiva, ja que s'ha pretès descriure i comparar variables numèricament però també l'ús de taules (distribució de freqüència) per resumir dades de variables individuals (Saunders et al., 2009).

S'identifiquen tres tipus d'anàlisis estadístiques –descriptives, de clústers, i de relacions i diferències– les quals concorden amb els tres objectius de la recerca –*descriure, classificar i comparar*. Les proves estadístiques realitzades amb aquestes finalitats són les següents:

- Anàlisi estadística descriptiva:
 - Distribució de freqüència de dades categòriques per mostrar valors específics, valors més elevats i baixos, tendències, i proporcions.
 - Taula de contingències per observar interdependència entre variables i comparar valors, valors més elevats i baixos, i proporcions.
 - Descripció de la tendència central de dades numèriques a través dels càlculs de medianes, mitjanes i rangs.
 - Descripció de la dispersió de valors a través de percentils.
 - Descripció de la dispersió de valors a través del càlcul de desviació estàndard.
- Anàlisi de clústers:
 - Càlcul de les puntuacions Z de les següents 6 variables: Distància total efectiva, nombre de persones espectadores, despeses totals de l'esdeveniment, edició, número de personal de l'equip organitzador i nombre de persones participants.
 - Ordenament de valors de cada variable i eliminació dels valors extrems (puntuacions Z per sota de -3 i per sobre de +3).
 - Anàlisi de les dades mitjançant Clúster Jeràrquic (Mètode de Ward + Distància Euclídea al quadrat).

- Anàlisi de les dades mitjançant Clúster K-mitjanes i obtenció de solució per n clústers.
- Anàlisis de relació i diferència entre grups:
 - Correlacions de Pearson per testar la força de la relació entre dues variables, ANOVA per comprovar que tres o més grups són diferents, mètode Post Hoc (Tukey) per a comparacions múltiples de variables numèriques.
 - Khi quadrat per observar diferències i V de Cramer per provar les correlacions, de variables categòriques.

En primera instància, s'han analitzat les dades del conjunt de la mostra a través de les proves estadístiques descriptives. A continuació, la formació de grups amb l'anàlisi de clústers ha facilitat la comparació de variables entre grups, amb les anàlisis de relació i diferència de variables entre grups. Els resultats fruits d'aquestes anàlisis han estat presentats a través de taules i/o gràfics que permeten una millor visualització de les dades. A més, l'anàlisi de clústers ha facilitat la selecció de la mostra per a la segona fase, tal com es descriu en el següent apartat.

3.2.2 ENTREVISTA QUALITATIVA

El procediment de recerca per la segona fase ha estat l'entrevista qualitativa, també anomenada *entrevista en profunditat*, aplicada a una selecció de casos típics de curses a la muntanya.

3.2.2.1 Característiques de l'entrevista qualitativa

L'entrevista qualitativa és definida per Heinemann (2008) com a:

“Entrevista individual, cara a cara, no estandarditzada. Les preguntes, les indicacions per les respostes i l'ordre de les qüestions no es troben fixats en un qüestionari; més aviat es van desenvolupant d'acord amb un guió previ de forma flexible durant la conversa, depenent de les respostes obtingudes, de la disposició per facilitar la informació i de la competència cultural de les persones entrevistades”. (p. 137)

L'entrevista qualitativa ha permès la recol·lecció de totes aquelles dades que no han pogut ser captades a partir de la primera fase o que han requerit una visió més oberta. En particular, l'entrevista facilita l'exploració de qualsevol tema d'interès (J. Ritchie i Lewis, 2003); per aquest motiu, aquesta tècnica s'ha centrat a obtenir informació sobre els procediments realitzats per la gestió de les curses a la muntanya.

Les característiques principals de l'entrevista en profunditat, identificades per Ritchie i Lewis (2003, p. 141-142), i que donen suport a l'ús d'aquesta tècnica d'investigació, són:

- *Combina estructura i flexibilitat.* En primera instància, la persona investigadora té un cert sentit dels temes que es volen explorar però, alhora, l'estructura és prou flexible per permetre que els temes siguin coberts en l'ordre més adequat per l'informant.
- *De naturalesa interactiva.* El material és generat per la interacció entre la persona investigadora i l'entrevistada. S'iniciarà l'entrevista amb una pregunta per tal d'animar a la persona entrevistada a parlar lliurement i a partir de les seves respostes, qui condueix l'entrevista anirà desenvolupant el conjunt de preguntes.
- *Profunditat en les respostes.* Aquesta tècnica permet una gran profunditat de les respostes en termes de penetració, exploració i explicació d'aquestes. Això proporciona l'evidència que és un element important de la investigació qualitativa.
- *Generativa.* En el sentit que és probable que a través de l'entrevista es creïn nous coneixements o pensaments, no contemplats anteriorment.
- *Capturades de forma natural.* Per aquest motiu és essencial que l'emmagatzematge de les dades sigui a través de la gravació, ja que permet posar l'èmfasi en la profunditat, el matís i el mateix llenguatge de la persona entrevistada com a forma d'entendre el significat.
- *Cara a cara.* Si bé no és una condició *sine qua non*, sí que és de gran necessitat realitzar l'entrevista qualitativa de forma presencial, ja que l'entrevista és una experiència intensa per a les dues parts involucrades, i una trobada física és un context essencial per a una entrevista flexible, interactiva i generativa, en la qual s'explora profundament el significat i el llenguatge.

Pels anteriors motius, s'escull la realització de l'entrevista qualitativa, però en especial perquè resulta ser una tècnica que permet abordar en profunditat qüestions d'interès d'una forma més natural (J. Ritchie i Lewis, 2003). Cal també contemplar que aquest tipus d'entrevistes presenten alguns inconvenients, com la dificultat per generalitzar les dades obtingudes, la necessitat de saber conduir l'entrevista per obtenir la informació de la qualitat més elevada possible, o l'exigència competencial i temporal de la seva interpretació (Heinemann, 2008).

3.2.2.2 Preparació de l'entrevista qualitativa en profunditat: la guia de l'entrevista

Per a la realització de l'entrevista qualitativa en profunditat s'ha dissenyat una guia d'entrevista (vegeu la Figura 14), la qual té com a finalitat primordial assegurar que es tractin tots els temes rellevants per a l'estudi (Heinemann, 2008; J. Ritchie i Lewis, 2003; Smith i Sparkes, 2016).

La guia de l'entrevista resulta una eina per millorar la coherència en la recopilació de dades, tot assegurant que els "assumptes rellevants siguin tractats sistemàticament i amb certa uniformitat, encara que a la vegada es permeti a la persona entrevistada de construir amb flexibilitat el seu propi discurs" (Ritchie i Lewis, 2003, p. 115).

A partir de l'objecte teòric definit prèviament (apartat 3.1, p. 93-103), s'han establert una

sèrie de temes d'interès que han servit per concretar i delimitar l'entrevista. Aquests s'han presentat a la persona entrevistada de forma gràfica, tal com proposa Inglés (2013). Aquesta guia gràfica es pot veure a la Figura 14.

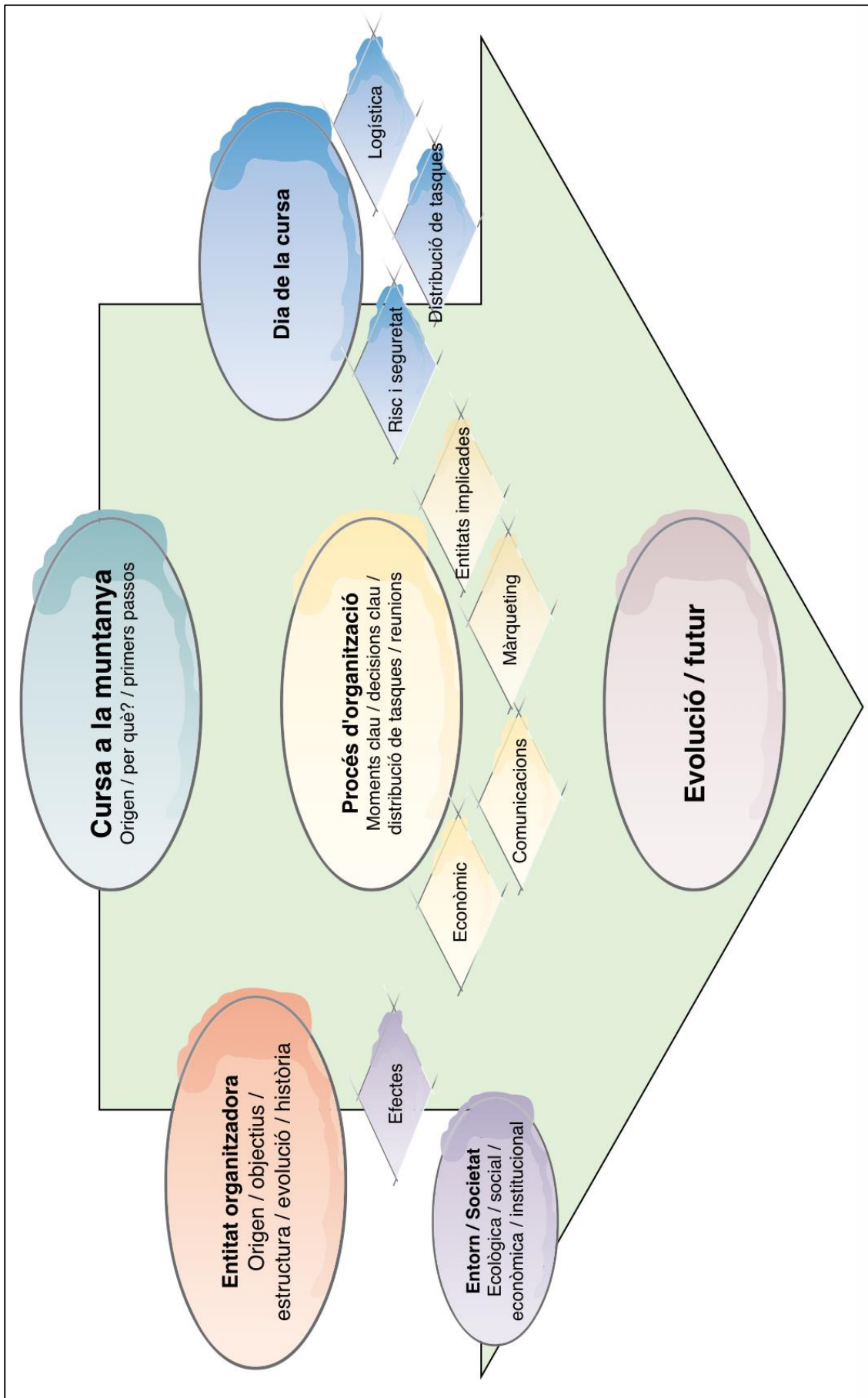


Figura 14. Guia de l'entrevista

Tot seguit, s'exposen les categories i temes recollits en la guia. Aquests temes es presenten de forma cronològica, seguint la direcció de la fletxa verda, per tal de facilitar l'explicació endreçada dels processos viscuts per la gestió de la cursa i dels temes d'interès per a la recerca.

- *Cursa a la muntanya.* Considerat el punt de partida de la conversa, ja que focalitza el discurs sobre l'esdeveniment en concret. En aquest apartat es tracten els temes relacionats amb l'essència de la cursa: l'origen, la motivació tinguda i els primers passos duts a terme per decidir organitzar la cursa.
- *Entitat organitzadora.* En aquest apartat s'identifiquen les principals característiques de l'entitat organitzadora, l'estructura organitzativa i els processos d'avaluació i d'aprenentatge de l'organització de la cursa.
- *Efectes sobre l'Entorn / Societat.* De forma relacionada amb l'anterior tema, es busca de conèixer quines són les conseqüències de la cursa sobre l'entorn d'aquesta, indagant en especial efectes sobre: la natura (ecològica), la població (social), l'economia (econòmica) i les relacions (institucional).
- *Procés d'organització.* L'objectiu principal d'aquest punt és conèixer com es gestiona la cursa i quin tipus de planificació efectuen, per això s'hi tracten la descripció dels moments i les decisions clau, la distribució de tasques i reunions dins d'aquest procés. A més, de forma complementària s'hi identifiquen les peculiaritats d'aquest procés vinculades amb l'economia, la comunicació, el màrqueting i les entitats implicades en el procés d'organització.
- *Dia de la cursa.* De forma similar a l'anterior punt però, en aquest cas, se centra en els processos i accions que es duen a terme per a l'execució de la cursa, prestant especial atenció a les accions per a la gestió de risc i de la seguretat, la distribució de tasques, i la logística de la cursa.
- *Evolució / Futur.* Com a punt final, s'ofereix a la persona entrevistada a fer una exposició retrospectiva dels principals canvis que ha pogut tenir l'esdeveniment de forma històrica, i sobretot, per apuntar quines són les perspectives de futur relacionades amb la gestió de la cursa.

3.2.2.3 Mostra per a les entrevistes qualitatives

La selecció de la mostra d'aquesta segona fase parteix, igual que en la primera, de l'univers de curses a la muntanya les províncies de Barcelona i Girona, i s'ha contemplat la selecció de casos típics. per fer-ho "s'ha extret de l'univers objectes que, segons els seus coneixements, es considera que poden ser un reflex de l'univers" (Heinemann, 2008, p. 221).

Aquesta selecció facilita la comprensió dels mecanismes de presa de decisions i de les circumstàncies en les quals s'han realitzat les accions vinculades a la gestió de la cursa a la muntanya, permetent aprofundir en les dades obtingudes en el qüestionari. El

mostreig d'aquest segon procediment s'ha realitzat partint de les curses representatives de les agrupacions sorgides en l'anàlisi clúster de la primera fase, pel que finalment s'han seleccionat 8 curses. A més de la representativitat, s'ha procurat incloure aquelles curses que durant el procés d'administració del qüestionari han mostrat una àmplia predisposició per col·laborar i participar en fases la següent fase de l'estudi.

3.2.2.4 Aplicació de l'entrevista qualitativa en profunditat

El procés d'obtenció de dades a través d'aquest procediment és descrit a continuació, incloent-hi les diferents etapes que el conformen.

Etapa de contacte amb la mostra de la segona fase

Com s'ha explicat en l'apartat anterior, el mostreig s'ha realitzat per l'elecció de casos típics, motiu pel qual el contacte s'ha fet a través d'una trucada en la qual es pretenia saber la seva disposició en participar en aquesta segona fase. En aquesta trucada, com en la primera fase, els recordem el nostre nom i la universitat que ens avala, expliquem breument el projecte i la seva transcendència, i els demanem de col·laborar en l'estudi –participant en l'entrevista, especificant que pot durar una mica més d'una hora, que som flexibles pel que fa al dia i hora de la trobada, i que es una participació lliure, voluntària i confidencial.

D'aquest primer contacte n'han sorgit les següents casuístiques i accions de resposta:

- En el cas que no hi vulgui participar, se seleccionarà una altra cursa dins del mateix grup clúster.
- En el cas de no obtenir resposta, després de trucar en diferents dies i hores, o de no existir forma de poder-hi contactar, aleshores se seleccionarà una altra cursa dins del mateix grup clúster.
- En el cas que hi vulgui participar, es quedarà en el lloc, dia i hora per realitzar l'entrevista, i se li enviarà un nou correu electrònic per confirmar per escrit el lloc i moment de la trobada.

L'etapa de contacte per a l'aplicació de la segona fase va ser entre el 30 de març i el 7 d'abril del 2017.

Etapa de realització de les entrevistes qualitatives

De forma conseqüent a l'anterior fase, s'ha procedit a realitzar l'entrevista en el lloc, data i hora indicat per les persones participants.

Les entrevistes qualitatives s'han dut a terme als municipis que acull la cursa, el que ha representat un desplaçament arreu de les províncies de Barcelona i Girona. Les

entrevistes s'han realitzat en diferents entorns, en particular: una en un bar, dos a la seu de l'entitat o oficines, quatre a la feina de la persona a entrevistar –dels quals un a un ajuntament– i un al seu domicili.

Abans d'iniciar l'entrevista, ens hem presentat i completat la informació que els vàrem donar en el primer contacte sobre la recerca i, sobretot, sobre les circumstàncies en les quals es desenvoluparà l'entrevista, tot donant l'opció que preguntis abans de començar.

Per a l'aplicació de l'entrevista, s'ha demanat a la persona responsable de l'organització de la cursa el seu consentiment informat (Annex 3: [Consentiment informat](#)), tot entregant-li una còpia del compromís, se li ha presentat la guia de l'entrevista per tal que pogués construir de forma endreçada el seu discurs i s'ha procedit amb l'entrevista qualitativa, tot enregistrant l'àudio de l'entrevista amb l'ordinador, amb el programa QuickTime® Player v.10.4. En acabat, després d'agrair i acomiadar la persona entrevistada, es desa l'arxiu amb el nom de la cursa.

De les 8 entrevistes, 7 han estat realitzades amb una única persona responsable de l'organització de la cursa, a la resta, han estat dues persones les que hi han intervingut.

L'entrevista ha tingut una durada mitjana d'1 h i 12 min i el treball de camp s'ha efectuat des del 4 d'abril fins al 24 d'abril de 2017.

3.2.2.5 Anàlisi de contingut

Per a interpretar la informació obtinguda de les entrevistes qualitatives s'opta per l'anàlisi de contingut. Aquesta se centra en la identificació de temes; en concret, en la forma en què aquests són tractats o presentats, i la freqüència en què apareixen (J. Ritchie i Lewis, 2003). Pel qual, s'ha realitzat la transcripció a text de les entrevistes, en què per mantenir l'anonimat de les persones participants s'han utilitzat sobrenoms i els noms propis han estat substituïts per un aclariment entre claudàtors. També, per una major comprensió del text, s'han afegit, entre parèntesis, els conceptes o frases que tot i no haver-se dit se sobreentenen pel context.

El procés d'anàlisi de contingut segueix les diferents etapes descrites per Heinemann (2008), p. 167–176). Per començar, s'ha realitzat la lectura del text per tal d'obtenir una visió del caràcter i el contingut general de cada entrevista. Després, s'han codificat les variables derivades del procés d'operacionalització (de forma deductiva), constituint el catàleg de categories i subcategories de la Taula 20, el qual ha pogut ser ampliable a noves variables sorgides en l'anàlisi (procés inductiu).

Cursa a la muntanya		Procés d'organització (continuació)	
B1	Origen	I28	Programa (mix màrqueting)
B2	Motius de creació	I29	Persones (mix màrqueting)
B3	Primets passos	I30	Col·laboracions (mix màrqueting)
B4	Objectius	I31	Promocions (mix màrqueting)
Entitat organitzadora		I32	Paquets (mix màrqueting)
C5	Origen	I33	Preu (mix màrqueting)
C6	Objectius	J34	Sistemes d'informació
C7.1	Estructura organitzativa	J35	Funció sistemes d'informació
C7.2	<i>Diferenciació vs. Integració</i>	C36	Stakeholders públics
C7.3	<i>Centralització vs. Descentralització</i>	C36.1	<i>Identificació</i>
C7.4	<i>Estandardització vs. Ajustament</i>	C36.2	<i>Funció</i>
C7.5	<i>Mecàniques vs. Orgàniques</i>	C37	Stakeholders privats
C7.6	<i>Variacions</i>	C37.1	<i>Identificació</i>
C8	Evolució	C37.2	<i>Funció</i>
C9	Història	Dia de la cursa	
C10	Efectivitat	E38	Operativa orientada a qui consumeix
C11	Eficiència	E39	Operativa orientada a qui proveeix
C12	<i>Benchmarking</i>	E40	Operativa orientada a les comunicacions
Efectes sobre l'entorn / societat		E41	Senyalització
K13	Ecològics	E42	Avituallament
K14	Socials	G43	Personal remunerat
K15	Econòmics	G43.1	<i>Tasques personal remunerat</i>
K16	Institucionals	G43.2	<i>Coordinació amb personal remunerat</i>
Procés d'organització		G44	Personal voluntari
D17	Planificació	G44.1	<i>Origen personal voluntari</i>
E18	Operativa orientada a qui consumeix	G44.2	<i>Coordinació amb personal voluntari</i>
E19	Operativa orientada a qui proveeix	G44.3	<i>Reptes amb personal voluntari</i>
E20	Operativa orientada a les comunicacions	F45	Valoració del risc
A21	Motiu dia de la cursa	F45.1	<i>Identificació del risc</i>
A22	Motiu límit de participants	F45.2	<i>Anàlisi del risc</i>
A23	Motiu característiques del circuits	F46	Resposta al risc
H24	Fonts de finançament	C47	Valoració pertinença en lliga no federativa
C25	Participant tipus	C48	Valoració pertinença en lliga federativa
I26	Producte (mix màrqueting)	Evolució / Futur	
I27	Lloc (mix màrqueting)	B64	Futur de la cursa

Taula 20. Catàleg de categories per a l'anàlisi del contingut de les entrevistes

Tal com s'observa, la majoria de categories presents a la Taula 20, es corresponen, en la seva majoria, amb les mostrades a la guia de l'entrevista (Figura 14, p. 119).

Les entrevistes transcrites han estat introduïdes en el programa TAMS Analyzer © v.4.48b7, que s'ha utilitzat com a eina de suport per a l'anàlisi de contingut. per fer-ho, tal com mostra la Figura 15, el programa ofereix una pantalla en què es visualitzen les categories (esquerra de la figura) i el text de cada entrevista (dreta de la figura). Així, el

programa permet seleccionar la cites que es considerin rellevants dins de l'entrevista transcrita i relacionar-les amb la categoria corresponent, per facilitar la classificació i ordenació de la informació.

Apply code	quan havíem treballant junts a la mateixa empresa, doncs ara ho treballem des d'una altra vesant (fora de l'empresa, en una empresa pròpia){/06C6ObjectiusEntitat}
01B1OrigenCaM	El primer any va ser diferent als altres? Pel fet de ser el primer amb el qual d'inicia tot?
Codes	
01B1OrigenCaM	Sí, clar, {45F451IdentificacióRisc} el primer any és el que costa més, és arrancar, donar a conèixer el que en principi ningú coneix, {/45F451IdentificacióRisc} donar-lo a conèixer sempre costa, el primer any va sorgir... va ser més per amor a l'art, sincerament, vull dir que {45F452AnàlisiRisc} els dos que ens hi dediquem som professionals d'aquest sector, i ja ho sabíem, va ser crear un esdeveniment que al principi, va ser per amor a l'art, però el fet de treballar plegats, per un esdeveniment i per fer ago de forma conjunta, doncs aquest va ser l'objectiu i va ser el fi, no sabíem què realment sortiria, {/45F452AnàlisiRisc}{46F46RespostaRisc} per això va ser com una prova, un test, per veure realment com respondria la gent i a partir d'aquí, doncs, portem 5 edicions i contents de com funciona. {/46F46RespostaRisc}
02B2MotiusCreacióCaM	És realment una aposta?
03B3PrimersPassosCaM	Sí, sí, va ser realment una aposta el fet de {26I26MIXProducte} {02B2MotiusCreacióCaM} crear un esdeveniment que creïem que en aquell moment era diferent, o innovador, alternatiu, perquè creïem que podia ser interessant, i nosaltres com a corredors pensàvem que ens agradaria de poder-hi participar, {/02B2MotiusCreacióCaM}{/26I26MIXProducte} és a dir, el que sempre fem, és buscar crear un esdeveniment en el que tu hi vulguis participar, i en el que t'agradaria formar-hi part, això realment és l'objectiu que busquem, i això va ser el fet de crear-lo d'aquesta forma, va ser una aposta, i el fet de lluitar, treballar i de, a més a més, fer bé les coses, doncs bueno, tots seguim!
04B4ObjectiusCaM	Això va fer que després sorgís una entitat o abans ja éreu una entitat?
05C5OrigenEntitat	No, {09C9EOHistòria}{08C8EOEvolució} en aquell moment, una de les quatre persones que en aquest cas era jo, tenia una empresa d'esdeveniments esportius, i les altres persones eren tres autònoms, llavors la meua empresa com a Club Esportiu agafava el que és l'entitat organitzadora, tot i que, els organitzadors érem els 4, i llavors, quan va evolucionar, doncs si que és fa formar una mena d'entitat, com una forma jurídica on hi estiguéssim les diferents persones, tot i que amb el pas dels anys, {/08C8EOEvolució}{/09C9EOHistòria} per temes professionals, {07C76EOVariacionsEO} ja no quedem els 4, si no que quedem 2 de les persones que vàrem començar. {/07C76EOVariacionsEO}
06C6ObjectiusEntitat	
07C70EOGlobal	
07C71EODiferenciació	
07C72EODiferenciacióVsIntegració	
07C73EOCentralitzacióVsDescentralització	
07C74EOEstandaritzacióVsAjustMutu	
07C75EOMecàniquesVsOrgàniques	
07C76EOVariacionsEO	
08C8EOEvolució	
09C9EOHistòria	
10C10EfectivitatCaM	
11C11EficiènciaCaM	
12C12BenchmarkingCaM	
13K13ImpEcol	
14K14ImpSoc	
15K15ImpEcon	
16K16ImpInsti	
17D170PlanificacióGlobal	
18E18OperativaPrèviaConsumidor	

Figura 15. Exemple de categorització de les entrevistes

Aquesta identificació de les categories permet realitzar una valoració i estructuració de les dades. Tanmateix, es determina l'equivalència de significat, és a dir, s'interpreta si un determinat contingut és classificable com a pertanyent a una determinada categoria o no i, per tant, es comprèn que els continguts agrupats en una mateixa categoria guarden una vinculació entre si. En aquest sentit, i per a la posterior interpretació de les dades, el programa ha permès l'extracció de les freqüències d'ús de cada categoria; la cerca i exportació de fragments relacionats per a cada categoria; i, la cerca i exportació d'una determinada categoria per a una determinada entrevista. Amb aquestes accions, es facilita l'anàlisi de la informació i la posterior interpretació de resultats.

3.3 Ètica de la recerca

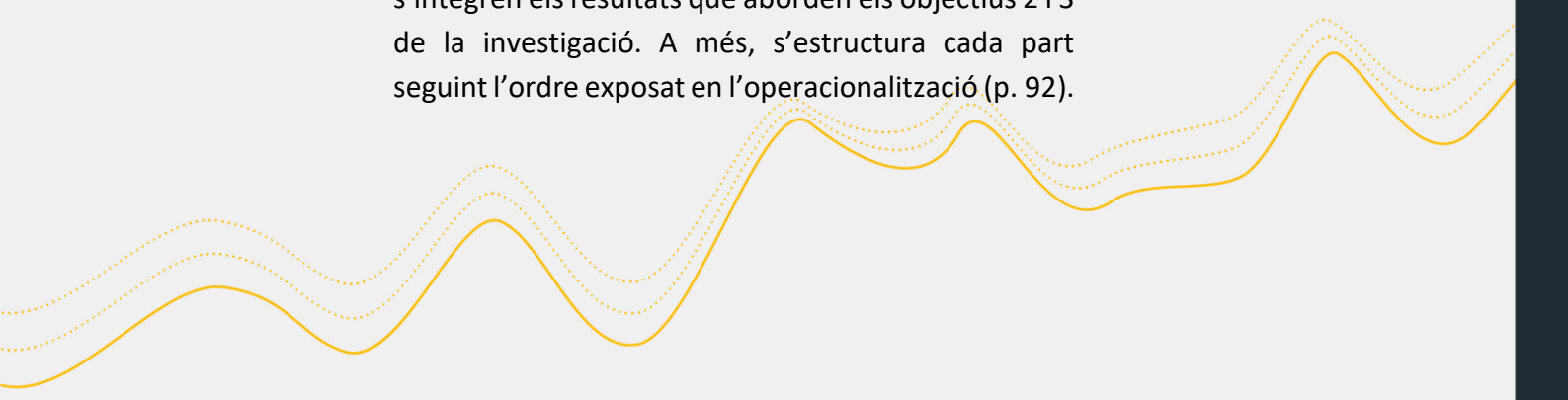
Així com afirma Creswell (2014, p. 92), “les qüestions ètiques necessiten ser anticipades en el disseny de l’estudi”. Aquestes qüestions “inclouen la protecció i confidencialitat de les persones informants, i el risc d’estudiar un grup pot canviar-lo” (Getz i Page, 2016, p. 96)

Tenint en compte que “avui en dia s’ha incrementat l’atenció en les qüestions ètiques en la recerca” (Creswell, 2014, p. 92), aquest treball ha contemplat les següents consideracions ètiques per tal de minimitzar els efectes nocius sobre les persones participants en els estudis.

- El projecte de la present recerca ha estat avaluat favorablement pel Comitè d’Ètica d’Investigacions Clíniques de l’Administració Esportiva de Catalunya, de la Generalitat de Catalunya, en data del 24 d’octubre del 2016, tal com es mostra en el certificat de l’Annex 4: [Certificat](#).
- Les persones participants en la recerca han estat informades dels objectius d’aquesta, així com de l’ús de les dades obtingudes.
- Per a cada tècnica d’estudi, les persones participants han donat el consentiment informat per tal de participar en tal estudi (vegeu l’Annex 3: [Consentiment informat](#)).
- Les persones participants en la recerca han estat lliures de participar-hi o no, i d’abandonar l’estudi en qualsevol moment.
- La participació en qualsevol fase de l’estudi ha estat voluntària, no hi ha hagut contraprestació econòmica o material de cap mena.
- Si bé no s’ha pogut guardar l’anonimat de les persones entrevistades, perquè el treball de camp s’ha realitzat presencialment, la seva identitat ha estat tractada amb confidencialitat.
- Totes les persones participants seran informades dels resultats globals de la investigació.

04. RESULTATS

Arriba el moment de presentar els resultats sorgits de l'anàlisi de les dades recollides en el treball de camp. Per fer-ho, es disposa la informació en dos apartats principals: la *descripció de les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió* que dóna resposta a l'objectiu 1 de la recerca i *els quatre tipus de cursa a la muntanya a Catalunya*, on s'integren els resultats que aborden els objectius 2 i 3 de la investigació. A més, s'estructura cada part seguint l'ordre exposat en l'operacionalització (p. 92).



4.1 Descripció de les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió

En el primer apartat de resultats, s'analitzen les dades que ens aproximen a l'assoliment del primer objectiu (*Descriure les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió*), i que responen a les dimensions A, B, C, E, F, G, H, I i J del disseny de l'estudi.

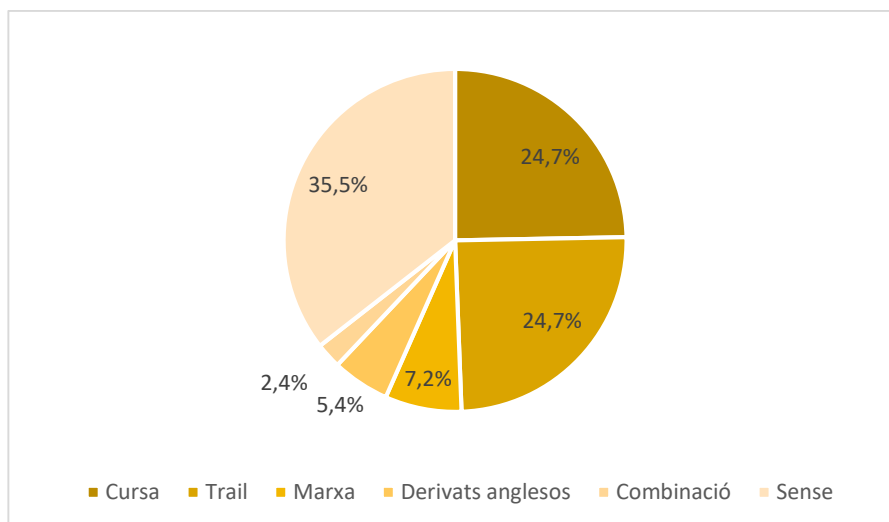
En aquest apartat es presenten les dades de cada dimensió que, a més, se situen, si s'escau, dins de la seva corresponent subdimensió.

Dimensió A: DISSENY

S'inicia l'apartat de resultats indagant sobre les decisions preses per les entitats organitzadores a l'hora de definir les característiques principals de les seves curses. Cosa que permet observar els punts comuns i diferenciadors en el disseny del tema i programa, l'escenari i els serveis dels esdeveniments.

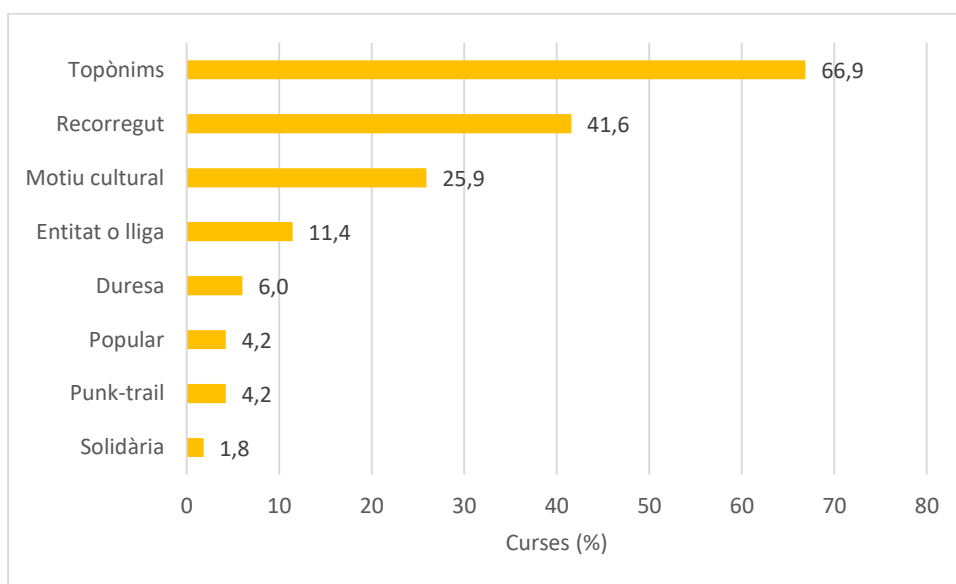
A.1 Tema i programa

En l'anàlisi del *nom de l'esdeveniment*, el Gràfic 2 proporciona el recompte de les diferents formes d'anomenar aquest tipus d'esdeveniment. En primer lloc, podem observar com els mots més utilitzats per tal d'identificar l'esdeveniment són "cursa" (24,7 %) i "trail" (24,7 %); en segon lloc, també és utilitzat "marxa" (7,2 %), traduccions de *cursa* o *córrer* en anglès –com *run* o *race*– (5,4 %) i, fins i tot, la combinació de parelles dels anteriors (2,4 %); finalment, el grup més destacat és el que no utilitza cap concepte que doni a entendre que es tracta d'una cursa a la muntanya (35,5 %).



Gràfic 2. Terme identificador de l'esdeveniment (en percentatges) (N = 166)

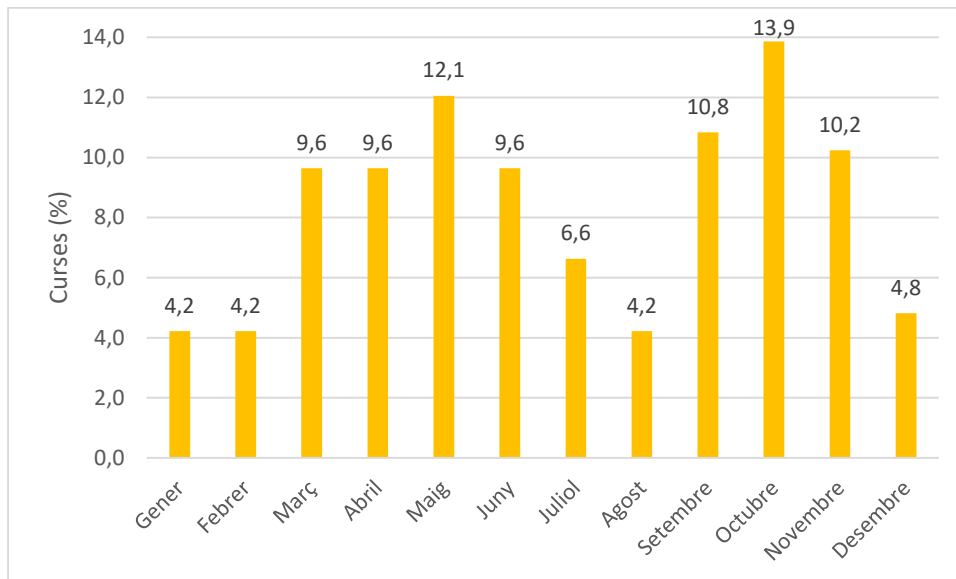
Després d’haver comprovat les formes més utilitzades de denominació de les curses a la muntanya, s’ofereix el Gràfic 3 per tal proveir amb detall els conceptes més utilitzats per les entitats organitzadores. El 66,9 % de les curses contenen els topònims propis de la zona, com el nom d’un municipi o el nom d’una muntanya, entre d’altres; a més, el 41,6 % dels casos emfatitzen algun aspecte relatiu al recorregut o a la cursa en si, com la distància, el tipus de terreny, o d’altres particularitats, com el fet de ser nocturna. També es troba que el 25,9 % de les curses incorporen elements culturals en el seu nom, com referències històriques o folklòriques de la zona, entre d’altres. En menor mesura, l’11,4 % proporciona el nom de l’entitat organitzadora o de la lliga. Finalment, hi ha curses que fan referència a altres aspectes de la cursa, com a la duresa (6,0 %), al caràcter popular (4,2 %), i que de forma explícita s’autoanomenen “punk-trail” (4,6 %), i que són “solidàries”.



Gràfic 3. Percentatge dels conceptes presents en el nom de les curses (N = 166)

A més, el 15,1 % dels noms de les curses han estat modificats en algun moment. Els canvis sorgits són molt variats, donat que juguen amb l’afegiment, la modificació o l’eliminació d’alguns dels elements mencionats anteriorment, com informació sobre la distància del recorregut o sobre l’entitat organitzadora.

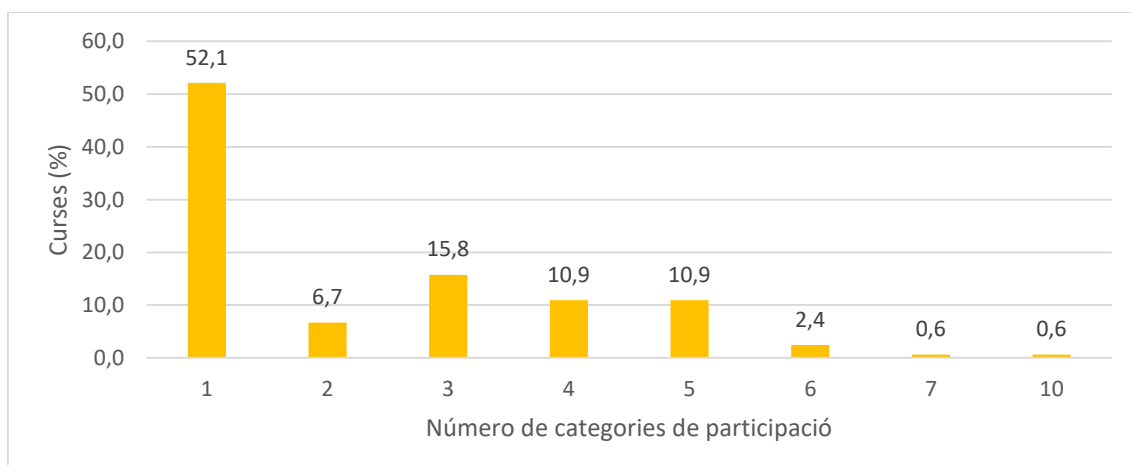
Pel que fa al *mes de realització* de les curses, les estacions de l’any que n’acullen més són a la tardor i a la primavera, per contra, menys a l’estiu i hivern. Així, els mesos amb més volum de curses són octubre, maig, setembre i novembre, mentre que els mesos en què tenen lloc menys curses són gener, febrer, agost i desembre. El detall concret d’aquesta distribució es pot trobar en el següent Gràfic 4.



Gràfic 4. Estacionalitat de les curses a la muntanya (N = 166)

A través de l'anàlisi de la *periodicitat*, s'estableix que la principal característica del tipus d'esdeveniment analitzat és que les curses són esdeveniments puntuals, amb una freqüència anual.

Són diverses les decisions que prenen les organitzacions per establir, o no, *categories de participació*, com el nombre i els rangs d'edat a qui afectaran. En aquest sentit, el 51,8 % de les curses divideixen diferents categories, mentre que el 47,6 % no les contempla i, per tant, es proposa una categoria única. El Gràfic 5 mostra el nombre de categories que tenen les curses analitzades; així, se'n destaca que, tret de les curses en les quals hi ha una única categoria en funció de l'edat, el més habitual és que les curses en distingeixin 3, 4, o 5.



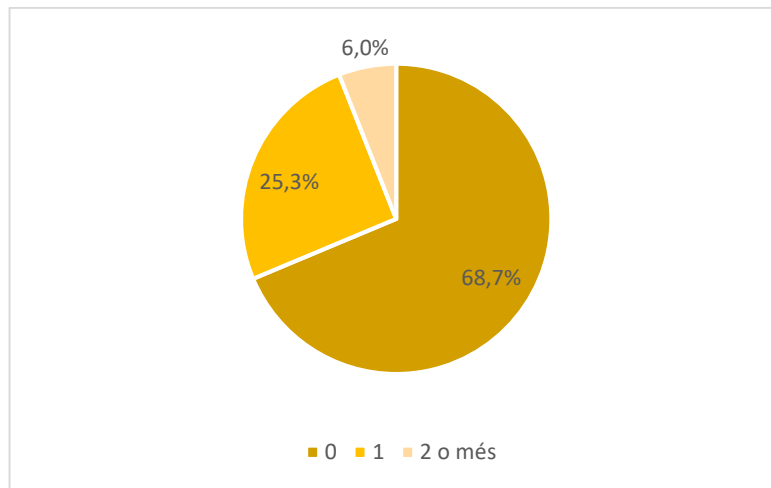
Gràfic 5. Percentatge de curses segons el nombre de categories de participació per edat (N = 165)

En l'intent de perfilar les categories dissenyades per les entitats organitzadores, la Taula 21 ofereix els noms i els rangs d'edat més habituals de les categories que s'estableixen, en funció del nombre de categories contemplades a la cursa. Les curses (%) no incloses a la Taula utilitzen altres noms i/o altres rangs d'edat pel mateix nombre de categories. Així, generalment, s'observa que hi ha un baix consens a l'hora de delimitar el nom i els rangs d'edat de les categories, sent el conjunt de curses amb 4 categories el que proporcionalment utilitzen els mateixos noms, edats mínimes i màximes de cada categoria.

Núm. Categories	N	Nom categories		Edat mínima		Edat màxima	
		Nom	Curses (%)	Edat	Curses (%)	Edat	Curses (%)
1	86	Única	86,1	0	54,5	-	-
2	11	Sènior	36,4	18	54,6	39	27,2
		Veterà	45,4	40	36,4	-	-
		Sènior	31,2	0	34,5	23	30,9
3	26	Veterà	31,2	24	23,1	39	15,3
						40	15,3
		Màster	46,7	50	19,2	-	-
4	18	Júnior	50,0	16	44,4	18	38,8
		Sènior	61,2	18	33,2	39	61,2
		Veterà	61,2	40	61,2	49	38,8
		Màster	61,2	50	44,4	-	-
		Júnior	33,5	16	50,0	17	33,5
5	18	Sub 23	44,5	18	33,5	23	28,0
		Sènior	55,5	24	28,0	39	28,0
		Veterà	39,0	40	33,5	50	28,0
		Màster	33,5	40	33,5	50	28,0
		Veterà	33,5	50	44,5	-	-
		Màster	28,0				

Taula 21. Noms i rangs d'edat més habituals de les categories de participació de les curses.

Pel que fa al concepte esportiu de l'esdeveniment, el 68,7 % de les organitzacions treballen per oferir la cursa a la muntanya com a única proposta per al dia de l'esdeveniment; en canvi, el 31,3 % de les organitzacions gestionen *altres proves d'altres disciplines esportives* a banda de la cursa. El Gràfic 6 permet apreciar les curses que amplien la seva oferta esportiva, en funció del número d'altres proves esportives que contemplen. Dins d'aquest conjunt, la majoria ofereix una única alternativa a la cursa (25,3 %), mentre que les curses que ofereixen 2 o més proves d'altres disciplines esportives és menor (6,0 %). Les alternatives esportives més habituals dels esdeveniments que així ho contemplen són les curses infantils, les caminades i les curses amb BTT.



Gràfic 6. Número d'altres disciplines esportives a les curses a la muntanya (N = 166)

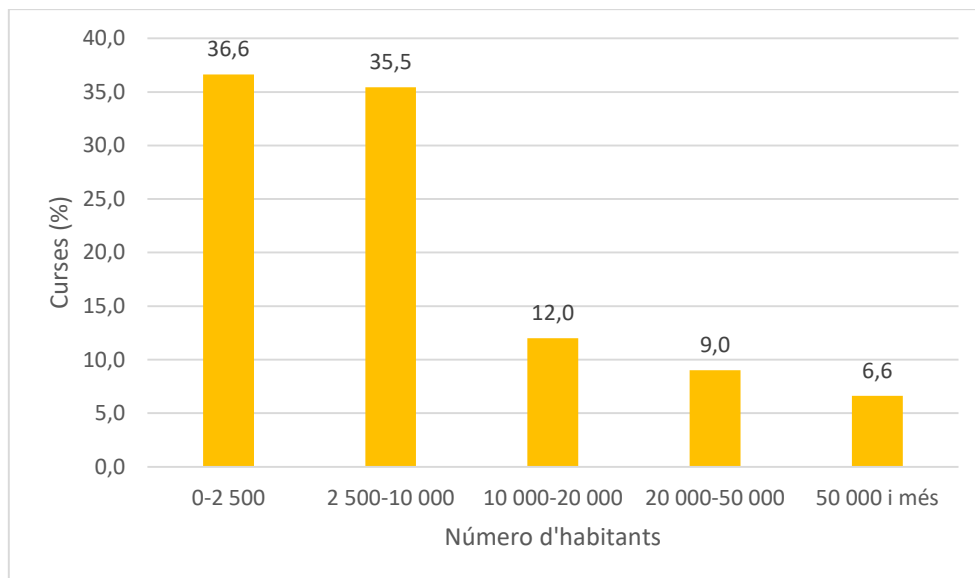
A.2 Escenari

A banda d'ubicar l'escenari de les curses en la província de Barcelona i Girona, s'analitza la distribució d'aquestes en les diferents *comarques* del territori català. La Taula 22 permet il·lustrar la distribució de les curses de la mostra sobre les comarques del territori observat, sent les comarques del Bages i el Vallès Oriental les que contenen més curses a la muntanya i les que menys: el Moianès, el Pla de l'Estany i la Cerdanya.

Comarca	Percentatge (%)	Comarca	Percentatge (%)
Bages	10,8	Alt Empordà	6,6
Vallès Oriental	9,0	Alt Penedès	4,8
Garrotxa	7,8	Anoia	1,8
Ripollès	7,8	Bages	10,8
Baix Empordà	7,2	Baix Empordà	7,2
Osona	7,2	Baix Llobregat	4,8
Alt Empordà	6,6	Barcelonès	3,0
Girona	6,0	Berguedà	4,2
Alt Penedès	4,8	Cerdanya	0,6
Baix Llobregat	4,8	Garraf	1,8
Selva	4,8	Garrotxa	7,8
Vallès Occidental	4,8	Girona	6,0
Berguedà	4,2	Maresme	4,2
Maresme	4,2	Moianès	1,2
Barcelonès	3,0	Osona	7,2
Anoia	1,8	Pla de l'Estany	1,2
Garraf	1,8	Ripollès	7,8
Moianès	1,2	Selva	4,8
Pla de l'Estany	1,2	Vallès Occidental	4,8
Cerdanya	0,6	Vallès Oriental	9,0

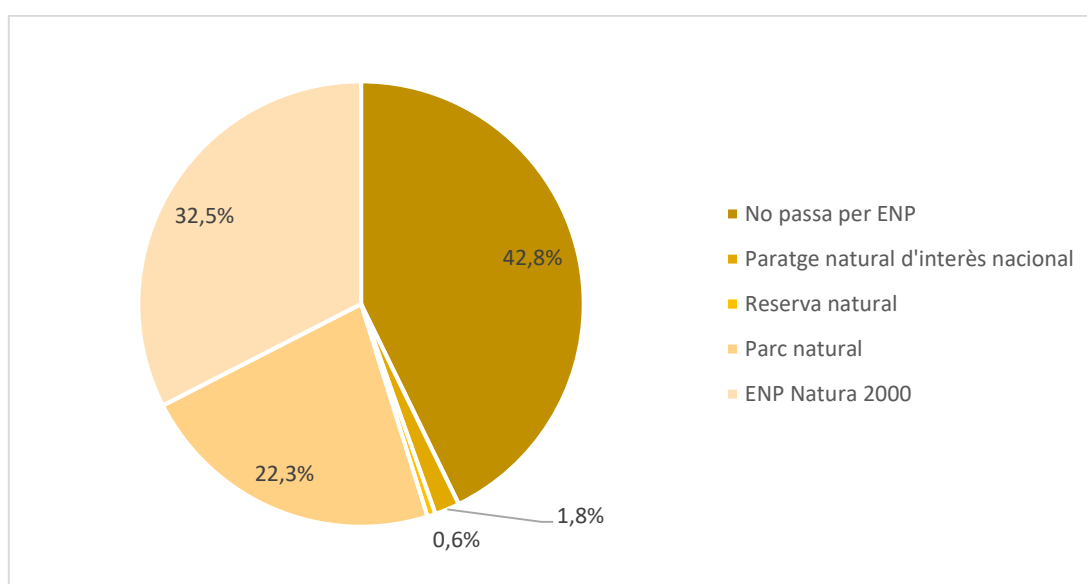
Taula 22. Percentatge de curses per comarca (ordenades de major a menor % i per ordre alfabètic)

Pel que fa als *municipis* que alberguen les curses (vegeu el Gràfic 7), s'observa que la majoria de curses (72,1 %) estan organitzades en poblacions de menys de 10 000 habitants, sent les que no sobrepassen els 2 500 habitants on es realitzen un major nombre de curses (36,6 %).



Gràfic 7. Percentatge de curses segons el número d'habitants del municipi (en percentatges) (N = 166) (amb dades de l'IDESCAT, 2016)

El 57,2 % de les curses passen per algun *espai natural protegit (ENP)*, mentre que el 42,8 % restant no hi passa. El Gràfic 8 il·lustra aquestes dades i, a més, aporta la distribució de les curses que passen per espais naturals protegits, segons el grau de protecció de l'espai natural, sent als ENP amb graus menors de protecció on s'hi realitzen més curses.

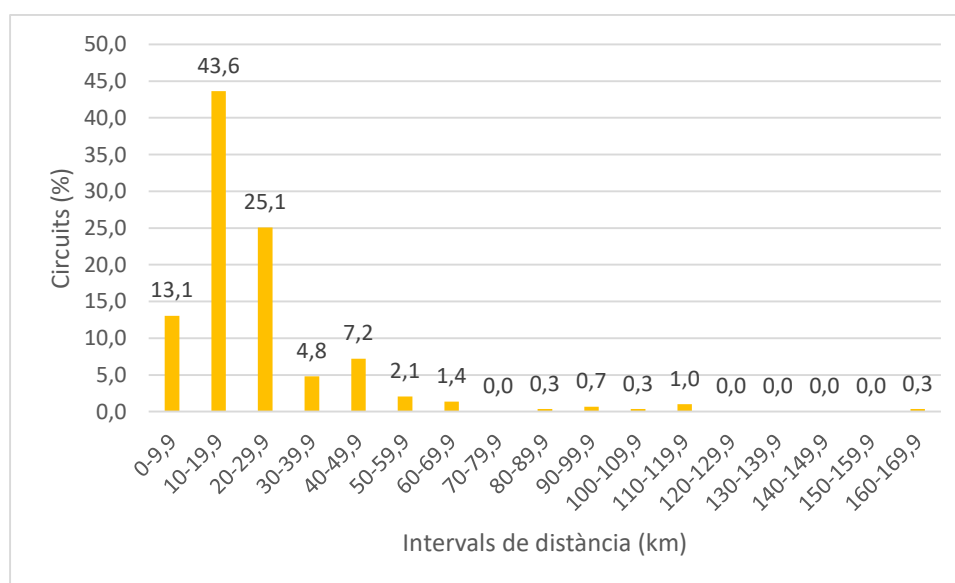


Gràfic 8. Percentatge de curses per espais naturals protegits (N = 166)

Tal com s'ha presentat en l'operacionalització, la variable *característiques dels circuits* es descriu a través de diferents indicadors els quals es plantegen en els següents paràgrafs.

Pel que fa al *nombre de circuits*, les curses analitzades tenen des d'1 fins a 4 circuits: 65 curses (39,2 %) ofereixen un únic circuit; 79 curses (47,6 %) en tenen dos; 18 curses (10,8 %) ofereixen tres recorreguts; i només 4 curses (2,4 %) en tenen quatre.

Els esdeveniments analitzats ofereixen circuits de *distàncies* compreses entre 0,5 km i 168,0 km, sent la distància mitjana dels circuits de 22,0 km. Entre totes les curses analitzades s'arriben a oferir 291 circuits amb diferents distàncies; per comprovar les distàncies concretes, el Gràfic 9 conté el percentatge de circuits agrupats en intervals de 10 km, que defensa una gran majoria de circuits amb distàncies curtes. En destaca la categoria de 10 fins a 20 km que conté un major percentatge de circuits (43,6 %). També, hi ha un gran volum de circuits d'entre 20 i 30 km (25,1 %) i de 0 a 10 km (13,1 %). A més, sembla que les distàncies compreses entre els 40 i 50 km són més habituals (7,2 %) que entre 30 i 40 km (4,8 %).



Gràfic 9. Circuits classificats per intervals de distància (N = 291)

Com a suport de l'anterior gràfic, la Taula 23 classifica tots aquests circuits en funció dels sistemes de classificació propis de les federacions a les quals es poden afiliar les curses a la muntanya, presentats en l'apartat 1.1.2 (p. 25). D'aquesta forma en la primera fila es categoritzen en diferents rangs les diferents distàncies dels circuits, establertes a partir de la distància mínima i màxima de cadascuna de les categories de curses federatives; també, incorpora la columna "no categoritzat" on hi ha el percentatge dels circuits no inclosos en les altres categories de cada federació. En la fila de federacions, i per cada federació, es disposen les categories de curses compreses entre els rangs

indicats per la primera fila. Així, per exemple, la primera categoria de la ISF va dels 0 a 1 km, o la primera de la ITRA va de 0 a 24 km, i els colors verds i blaus diferencien les federacions vinculades amb l'atletisme i de les de muntanya. En la darrera fila, es presenta el percentatge de circuits compresos pels rangs de la primera fila. D'aquesta forma, la Taula 23 conté dins de cada rectangle de color verd o blau el percentatge de circuits de la mostra que podrien estar compresos en cada categoria federativa. A causa de la longitud de la taula, aquesta està dividida en dos.

Els resultats la Taula 23 mostren que seguint la categoria de distància de la IAAF el 90,4 % dels circuits podria entrar en la categoria cursa de muntanya, quedant només un 9,6 % sense categoria. La ITRA és la federació que de forma més extensiva seria capaç de contenir tots els circuits de la mostra en les seves categories, sent la categoria més contenidora (74,6 %) dels 0 als 24 km. L'ISF ofereix la categoria entre els 20 i 30 km que conté el percentatge més gran de la federació (25,1 %), i en destaca que més de la meitat de circuits analitzats no sigui classificable en cap de les seves categories. Semblant a l'ISF, la FEDME té la categoria dels 21 als 35 km el rang de distàncies que conté un major percentatge (27,5 %), però també amb un gran percentatge de circuits sense categoritzar (58,5 %). Pel que fa a la FEEC, recull de forma minoritària el 9,2 % dels circuits estudiats, en considerar distàncies superiors als 43 km. En observar els intervals reduïts, es percep que la distància entre els 9 i 19 km forma el conjunt que conté un major nombre de circuits i, en general, que els circuits són de menys de 30 km.

Rang de distància (km)	0-1	1-5	6-8	9-19	20-21	21-24	25-30	30-35	36-42		
IAAF		90,4									
ITRA		74,6							17,5		
Federacions											
ISF	0,3	5,5				25,1		12,0			
FEDME		11,3					27,5				
FEEC											
Intervals	0,3	5,5	5,5	45,4	1,4	16,5	7,2	3,8	5,2	Continua →	

	43-44	45-50	50-74	75-79	80-99	100-114	115-154	155-209	210-250	No categoritzat
										9,6
		5,2			2,4		0,0	0,3	0,0	0,0
				4,5						52,6
							2,7			58,5
		6,5					2,7			90,8
Continua →	1,4	1,7	3,4	0,0	1,0	1,4	0,0	0,3	0,0	0,0

No categoritzat = circuits amb distàncies no contemplades per l'associació.

Taula 23. Circuits classificats segons les categories de distància de diferents associacions (en percentatges) (N = 291).

El tipus de terreny mitjà dels circuits de les curses a la muntanya és de 57,25 % de corriol, 30,43 % de pista, 5,79 % d'asfalt i el 2,11 % de camp a través. De forma més específica, la Taula 24 mostra quins són els terrenys més presents en les curses a la muntanya.

		Rangs de percentatge											
		0-20 %		21-40 %		41-60 %		61-80 %		81-100 %		NS	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tipus de terreny	Pista	139	47,8	61	21,0	41	14,1	26	8,9	14	4,8	10	3,4
	Corriol	39	13,4	36	12,4	54	18,6	77	26,5	72	24,7	12	4,1
	Asfalt	266	91,4	9	3,1	2	0,7	0	0,0	1	0,3	12	4,1
	Camp a través	275	94,5	4	1,4	1	0,3	1	0,3	2	0,7	8	2,7

Taula 24. Número i percentatge de circuits per rang de percentatge de tipus de terreny

Relatiu al *desnivell*, els circuits de les curses seleccionades tenen un desnivell positiu mig de 1 010 m, en un rang que va des de 35 m fins a 6 800 m, i un desnivell acumulat mig de 1 973 m, en un rang que va des de 70 m a 13 600 m. A la Taula 25, s'hi distribueix el nombre de circuits per rangs de desnivell positiu i de desnivell acumulat. Les curses de la mostra tenen un desnivell positiu mig relatiu de 44 m per cada 1 000 m de distància recorreguda i un desnivell acumulat mig relatiu de 83 m per cada 1 000 m de distància recorreguda.

Rang desnivell positiu (m)	Número de circuits		Rang desnivell acumulat (m)	Número de circuits	
	N	%		N	%
0-500	106	36,4	0-500	47	16,2
501-1 000	88	30,2	501-1 000	67	23,0
1 001-1 500	42	14,4	1 001-1 500	50	17,2
1 501-2 000	13	4,5	1 501-2 000	36	12,4
2 001-2 500	15	5,2	2 001-2 500	24	8,2
2 501-3 000	10	3,4	2 501-3 000	13	4,5
3 001-3 500	1	0,3	3 001-3 500	9	3,1
3 501-4 000	4	1,4	3 501-4 000	4	1,4
4 001-4 500	0	0,0	4 001-4 500	8	2,7
4 501-5 000	0	0,0	4 501-5 000	4	1,4
5 001-5 500	1	0,3	5 001-5 500	3	1,0
5 501-6 000	2	0,7	5 501-6 000	8	2,7
6 001-6 500	2	0,7	6 001-6 500	3	1,0
6 501-7 000	1	0,3	6 501-7 000	0	0,0
7 001-7 500	0	0,0	7 001-7 500	1	0,3
7 501-8 000	0	0,0	7 501-8 000	2	0,7
10 501-11 000	0	0,0	10 501-11 000	1	0,3
11 501-12 000	0	0,0	11 501-12 000	2	0,7
12 001-12 500	0	0,0	12 001-12 500	1	0,3
13 501-14 000	0	0,0	13 501-14 000	2	0,7
NS	6	2,1	NS	6	2,1

Taula 25. Número i percentatge de circuits per rangs de desnivell positiu i acumulat

En termes d'*altitud*, els circuits de les curses analitzades tenen els seus recorreguts des dels 0 m fins als 2 913 m per sobre el nivell del mar. La mitjana de l'altitud màxima dels circuits és de 774 m i de l'altitud mínima de 312 m. De forma més específica, es mostra que la majoria dels circuits transcorren per sota dels 1 000 m, així com la majoria de circuits tenen l'altitud mínima per sota dels 600 m (Taula 26).

Zones altimètriques	Circuits CaM per Altitud màxima		Circuits CaM per Altitud mínima	
	N	%	N	%
0-200 m	27	9,3	135	46,4
201-600 m	123	42,3	102	35,1
601-1 000 m	61	21,0	48	16,5
1 001-2 000 m	59	20,3	4	1,4
Més de 2 000 m	17	5,8	0	0,0
NS	4	1,4	2	0,7

Taula 26. Número i percentatge de curses a la muntanya segons les zones altimètriques de l'IDESCAT

Pel que fa al *tipus de recorregut*, l'11,0 % dels circuits de les curses analitzades tenen recorreguts lineals, és a dir, contempnen un lloc d'arribada diferent de la sortida, representant un segon punt d'infraestructura, com a mínim. Dels circuits lineals, el 56,2 % té la sortida de nucli urbà i té l'arribada a un nucli urbà diferent; el 31,3 % té la sortida al nucli urbà i l'arribada en un punt d'entorn rural; el 9,4 % surt d'un entorn rural i té l'arribada a un altre punt rural; i el 3,1 % surt des d'entorn rural, per finalitzar en un entorn urbà.

D'altra banda, el 89,0 % dels circuits tenen recorreguts circulars, és a dir, comparteixen el mateix punt de sortida i d'arribada. Els punts de sortida i d'arribada dels recorreguts circulars solen trobar-se en entorns urbans: el 93,4 % dels circuits tenen sortida en un entorn urbà i només el 6,6 % tenen sortida i arribada en entorns rurals.

Sobre el *moment de sortida* dels circuits, la major part de les curses analitzades realitzen la sortida dels circuits quan és de dia (92,4 %), mentre que són poques les que realitzen la sortida quan és de nit (6,5 %).

Continuant amb les qüestions temporals, i en concret les que defineixen el *temps màxim contemplat*, la durada mitjana de les curses enquestades és de 6 hores; no obstant això, hi ha curses que contempnen durades de gairebé 2 dies. Cal remarcar que aquest temps màxim només reflecteix la durada en la qual s'executa la cursa i, per tant, no s'hi té compte ni la posada a punt ni la clausura de l'esdeveniment.

El 73,5 % de les curses estableix un *límit màxim de participants*. En concret, el 13,9 % de les curses estableix un límit total per l'esdeveniment, sense restriccions específiques per als diferents circuits; en canvi, el 59,6 % de les curses concreten un límit màxim de participants per a cada circuit, en les quals la mitjana del límit de participants per a cada circuit és de 373, compresos entre els circuits que estipulen un màxim de 70 participants i els que el limiten als 2 000.

Les curses a la muntanya es veuen caracteritzades per disposar d'*avituallaments* durant i al final dels seus recorreguts; només el 0,7 % dels circuits no tenen cap avituallament. Els esdeveniments de la mostra posseeixen una mitjana d'1 avituallament cada $5,5 \pm 2,4$ km. A més, el 67,4 % tenen *controls de pas* per tal d'assegurar el pas de les

persones participants al llarg del recorregut, contemplant una mitjana d'1 punt de control cada $7,6 \pm 7,8$ km.

A banda de les curses que ofereixen un únic circuit (39,2 %), les que n'ofereixen més d'un (60,8 %) dissenyen majoritàriament recorreguts amb *solapament* (57,2 %), mentre que en són poques les ofereixen circuits que no se superposen en cap moment (3,6 %). D'aquesta forma, contemplant el conjunt de curses, la mitjana de la *distància total efectiva*¹¹ de cada esdeveniment és de 29,46 km, sent la distància menor efectiva de 0,5 km i la màxima de 168,0 km. En total les curses analitzades passen per prop de 4 800 km de terreny.

A.3 Serveis

Els *serveis de les entitats organitzadores* oferts per les curses són els següents: el 88,0 % tenen servei de fotografia o vídeo; el 68,1 % tenen guarda-roba; el 68,1 % té servei d'animació (speaker, grups de música, timbalers, batucada...); el 48,8 % tenen servei de massatges; 44,6 % ofereixen vestidors i WC; l'11,5 % ofereixen guarderia pels infants; el 23,5 % tenen fira del corredor; i, altres serveis o activitats en menor mesura, com accés a piscines (5,4 %), sortejos (4,2 %), brífings previs a la cursa (3,0 %) o serveis de pàrquing (3,0 %).

Tanmateix s'ofereixen altres serveis, com *allotjament*, on el 39,2 % de les curses disposen d'aquest servei vinculat a l'esdeveniment, dels quals el 63,0 % informen de les possibilitats d'allotjament existents a la zona, el 29,2 %, a més, en faciliten algun descompte, i el 7,68 % els ofereixen de forma gratuïta.

En el cas de la *restauració*, el 42,2 % de les curses fan publicitat de l'oferta existent, dels quals el 61,37 % dels casos informen únicament de les possibilitats, el 32,8 % en faciliten algun descompte i el 5,71 % proporcionen un servei de restauració de forma gratuïta.

També, hi ha serveis de *transport a participants i assistents*. El 13,3 % dels esdeveniments ofereixen sistema de transport, dels quals el 13,6 % s'organitza de forma exclusiva per l'esdeveniment i el 86,1 % restant informa del sistema de transport existent.

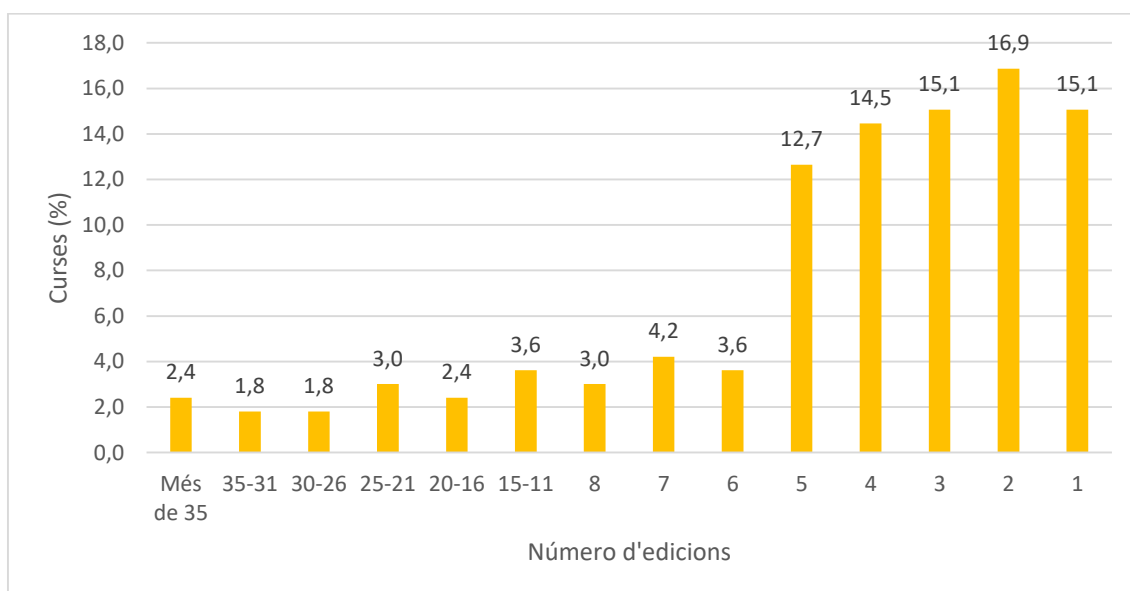
¹¹ Distància total efectiva: Suma de les distàncies de tots els circuits, sumant un únic cop els trams solapats

Dimensió B: CULTURA ORGANITZATIVA

S'enceta la valoració de la cultura organitzativa vinculada a les curses, la qual cosa ajuda a comprendre la realitat en la qual els esdeveniments són gestionats. Aquesta dimensió s'afronta a través de l'anàlisi dels antecedents i objectius dels esdeveniments, i és analitzada en profunditat en el segon gran apartat de resultats.

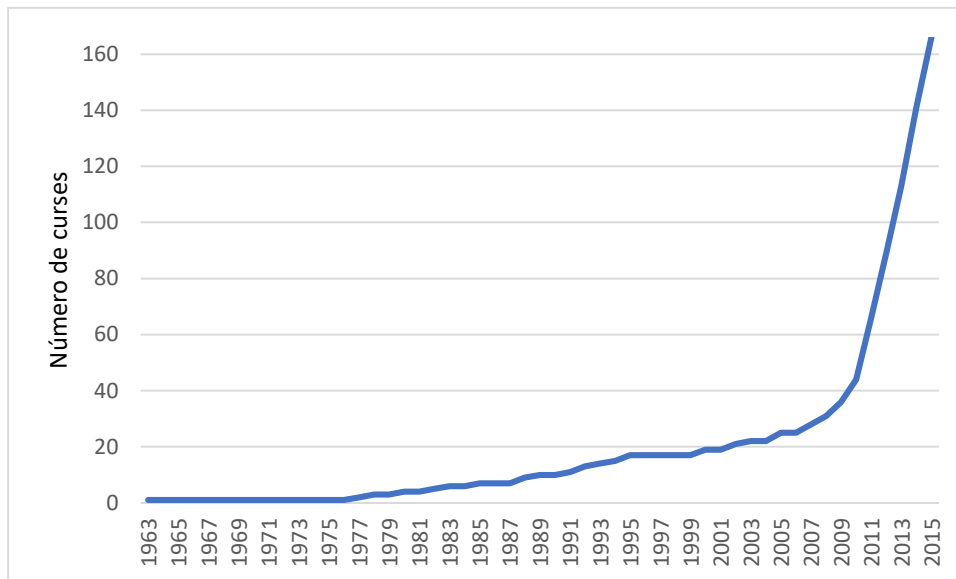
B.1 Antecedents

S'indaga l'origen de l'esdeveniment que afecta la mostra de la recerca formada per una àmplia gamma de curses de diferent maduresa. Tal com es representa en el Gràfic 10, la majoria de les curses han estat organitzades com a màxim 5 cops (74,0 %), mentre que la cursa que més cops ha estat organitzada ha celebrat 52 edicions (segons les dades recollides en el moment de fer el treball de camp d'aquesta investigació, entre el 12 de maig i el 30 de novembre de 2016).



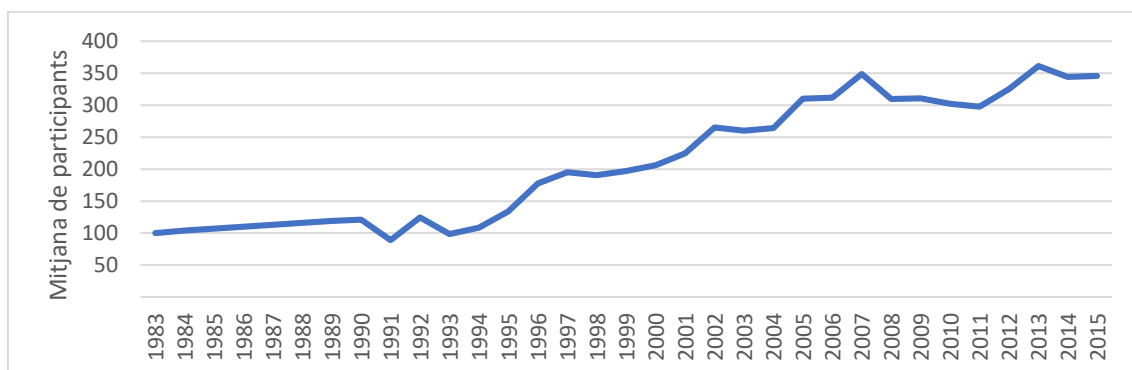
Gràfic 10. Número d'edicions de les curses (N = 166)

Seguint en la línia de resultats del Gràfic anterior, al Gràfic 11 podem observar la tendència que ha tingut la població de curses a créixer. La primera prova es va organitzar l'any 1963 i, a partir de llavors, s'han anat creant curses de forma estable fins al 2009, moment a partir del qual s'observa que la creació de curses ha augmentat exponencialment arribant a una mitjana aproximada de 22 curses més per any.



Gràfic 11. Evolució del número de les curses (N = 166)

El Gràfic 12 ofereix una visió de l'evolució mitjana del *número de participants per cursa* que han participat en els esdeveniments analitzats des del 1983. S'ha analitzat des dels darrers 20 anys per tal de calcular la mitjana de, com a mínim, 17 curses. Podem observar un creixement estable en la participació entre el 1995 i el 2007. Des de llavors, i fins al 2011, el nombre mitjà de participants va ser menor per cada any que passava, fins a situar-se per sota dels 300. El punt més àlgid s'assoleix el 2013, quan les curses van acollir una mitjana de 361 participants per cursa, i en els darrers dos anys mostrats al Gràfic –2014 i 2015– s'ha mantingut al voltant dels 345. És a dir, hi ha més curses i hi ha més participants per cursa de mitjana.



Gràfic 12. Evolució de la mitjana de participants de les curses

Tot seguit, s'exposen els *motius de creació dels esdeveniments* analitzats. Les mitjanes de les valoracions de la mostra indiquen que l'interès econòmic ($1,8 \pm 1,6$) és el motiu de menys rellevància per les entitats organitzadores. Els interessos comunicatiu ($4,1 \pm 2,3$) i mediambiental ($4,5 \pm 1,9$) són generalment contemplats, tot i que no són motius contundents. En canvi, els motius principals són el social ($5,7 \pm 1,5$) i, sobretot,

l'esportiu (6,0 ± 1,5). També, el 25,3 % de les entitats organitzadores han respost amb altres motius com la motivació personal, el compromís amb l'entitat o amb el municipi, entre d'altres.

Per a descriure amb més detall els motius de creació, la Taula 27 permet diferenciar les opcions més escollides (de l'1 al 7, segons el grau d'acord). Es presenten de color verd intens les respostes més usuals i de color vermellós les que menys, passant per una paleta de grocs i taronges pel conjunt de respostes intermèdies. Gràcies a això, és senzill exposar que les curses són majoritàriament creades per motius esportius i socials i, en cap cas, per motius econòmics.

	Percentatge de respostes (%)							NS/NC
	(1 Molt desacord - 7 Molt d'acord)							
	1	2	3	4	5	6	7	
Interès econòmic	75,3	3,0	6,0	4,2	4,8	1,2	4,2	1,2
Interès comunicatiu	22,3	9,0	9,0	7,2	18,1	9,0	24,1	1,2
Interès esportiu	1,8	0,6	4,2	7,8	13,9	12,7	57,8	1,2
Interès social	0,0	3,6	6,6	12,1	15,1	12,7	48,8	1,2
Interès mediambiental	9,6	10,8	9,0	13,3	23,5	15,1	17,5	1,2

Taula 27. Valoració del motius de creació de les curses (en percentatges) (N = 166)

B.2 Objectius

Similar a l'apartat anterior sobre antecedents, en aquest s'hi exposen els *objectius actuals dels esdeveniments* representats a partir dels motius que reafirmen l'assoliment de tals finalitats. Així, de forma semblant als motius de creació, l'anàlisi de les mitjanes indica que la motivació econòmica (2,1 ± 1,9) no resulta ser de gran interès en les curses. En canvi, els interessos comunicatiu (4,7 ± 2,2), i mediambiental (5,0 ± 1,9) resulten ser més importants. I encara més, els interessos social (6,0 ± 1,4) i esportiu (6,1 ± 1,4), que resulten ser la motivació més gran en l'actualitat, tal com ja s'ha observat en els motius de creació. Es constata, doncs, que els motius de creació i els objectius actuals són similars en la majoria dels casos.

També el 22,9 % de les organitzacions han respost amb objectius no contemplats, vinculats a la motivació personal o per petició d'esportistes i habitants, entre d'altres.

Per descriure amb més detall els objectius, es pot comprovar la Taula 28, que permet diferenciar les opcions més escollides (de l'1 al 7, segons el grau d'acord). Es presenten de color verd intens les respostes més usuals, i de color vermellós les que menys, passant per una paleta de grocs i taronges pel conjunt de respostes intermèdies. Així s'observa que els motius esportius i socials són els que tenen un major grau d'acord, i en un gran desacord, els interessos econòmics.

	Percentatge de respostes (%)							NS/NC
	(1 Molt desacord - 7 Molt d'acord)							
	1	2	3	4	5	6	7	
Interès econòmic	65,7	6,0	4,8	3,0	3,6	4,2	6,6	6,0
Interès comunicatiu	13,3	6,0	10,2	6,0	13,3	16,3	28,3	6,6
Interès esportiu	1,2	1,8	2,4	6,6	10,8	14,5	55,4	7,2
Interès social	0,6	4,2	1,8	6,6	14,5	15,1	50,0	7,2
Interès mediambiental	7,2	6,0	5,4	12,7	16,9	21,7	22,9	7,2

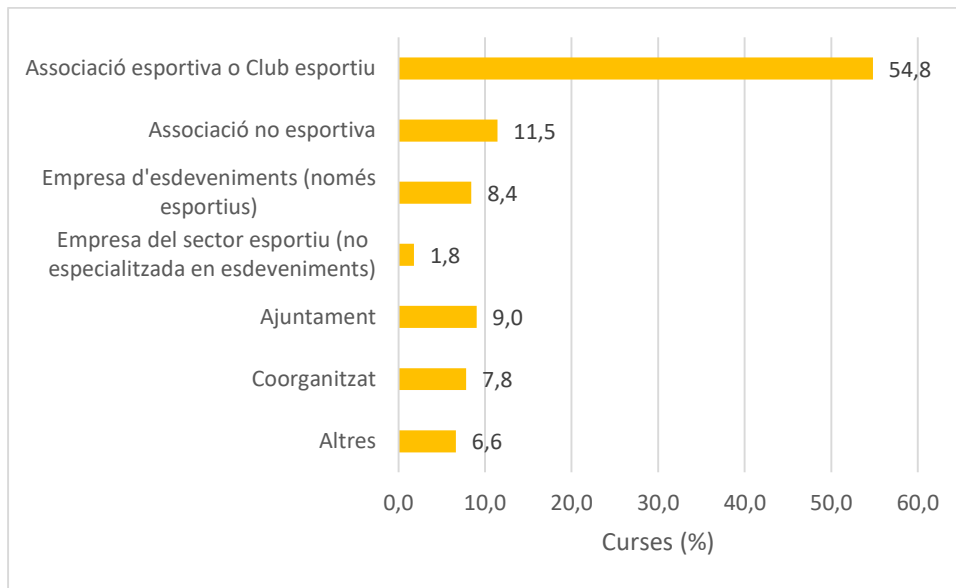
Taula 28. Valoració dels objectius per a l'organització de les curses (en percentatges) (N = 166)

Dimensió C: COMPORTAMENT ORGANITZACIONAL I INTERORGANITZACIONAL

La gestió interna i externa de les persones implicades en l'esdeveniment són analitzades a continuació. per fer-ho, s'afronten per separat els resultats referents a l'organització i la seva gestió, i els *stakeholders* i la seva gestió. D'aquesta forma ens aproximem al coneixement del comportament organitzacional i interorganitzacional.

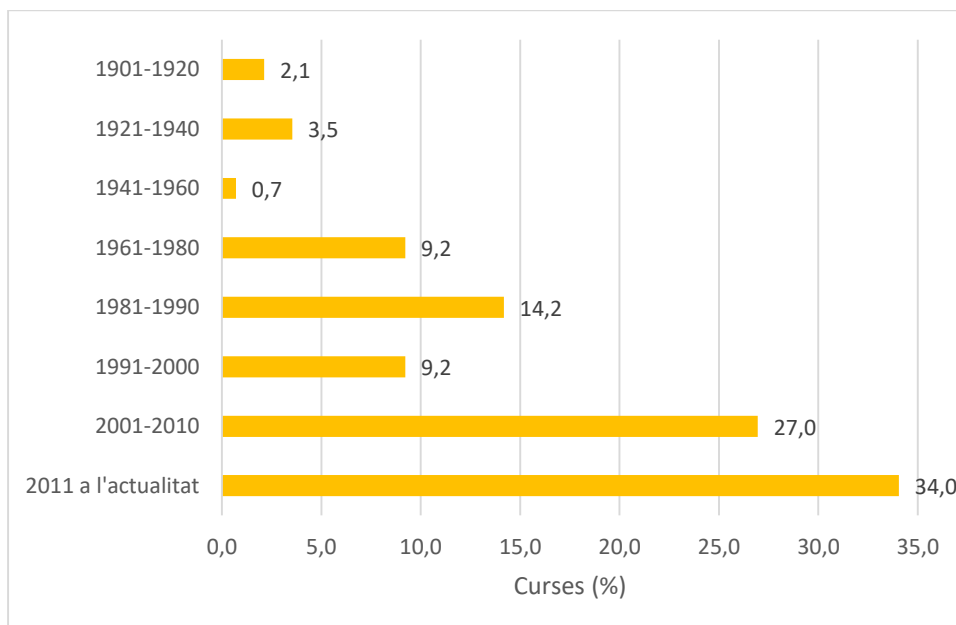
C.1 Organització i la seva gestió

Per tal d'esbrinar les *característiques de l'entitat organitzadora*, s'indaga sobre els aspectes essencials de les entitats gestores de curses, les quals són de tipus diferent. Així ho demostra el Gràfic 13 que, per ordre ascendent, presenta els tipus d'entitats més comunes en la gestió de curses. Les entitats sense ànim de lucre són les més habituals (66,3 %) en la gestió de curses a la muntanya, aquestes són les associacions o clubs esportius (54,8 %) i les associacions no esportives (11,5 %). En segona instància, hi ha les entitats amb ànim de lucre (10,2 %) formades per les empreses gestores d'esdeveniments esportius (8,4 %) i altres empreses del sector esportiu (1,8 %). També, tot i que en menor mesura, les entitats públiques, en concret els ajuntaments realitzen curses (9,0 %). Finalment, destaca que hi ha un conjunt de curses gestionades per l'agrupació de diferents entitats (7,8 %), així com curses organitzades per altres tipus d'entitats (6,6 %), com consells esportius, empreses no esportives, fundacions o ONG's, entre d'altres.



Gràfic 13. Tipus d'entitats organitzadores de les curses (en percentatges) (N = 166)

A banda del tipus d'entitat organitzadora, un altre fet característic de l'organització és el seu any de fundació. En aquest sentit, el Gràfic 14 il·lustra els períodes de temps en els quals es van fundar les entitats organitzadores de les curses sense tenir en compte la dels ajuntaments. Se'n destaca que el 61,0 % de les curses han estat organitzades per entitats joves, fundades a partir del 2000 i que, en general, s'observa una major presència d'entitats a mesura que avança el temps, amb les excepcions dels períodes 1941–1960 i 1991–2000.

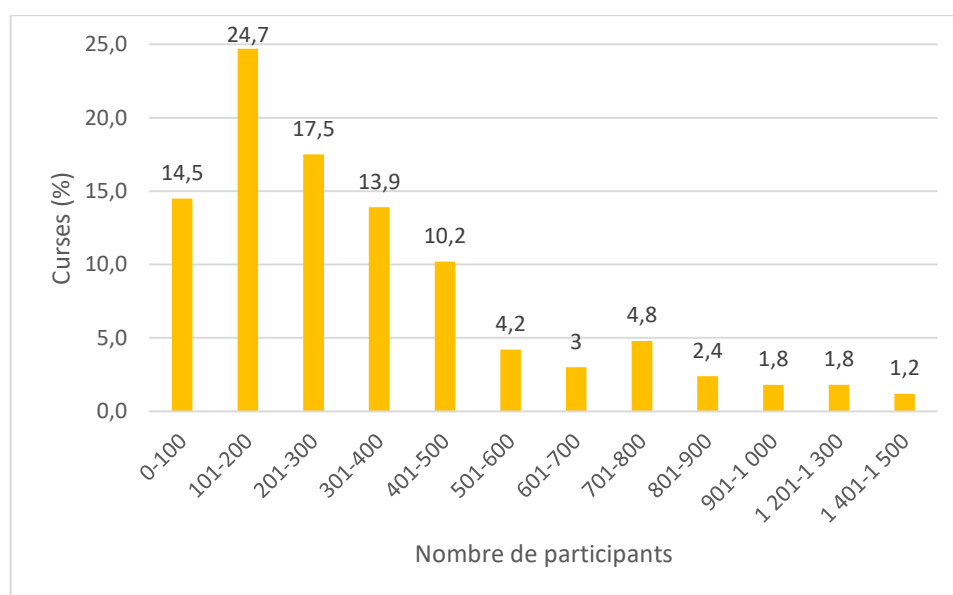


Gràfic 14. Percentatge de curses segons l'any de fundació de les entitats organitzadores (sense ajuntaments, N = 141)

Cal també exposar que el 19,3 % de les curses han passat de mans d'una entitat organitzadora a una altra, és a dir, que anteriorment van ser gestionades per una entitat diferent de l'actual.

C.2 Stakeholders i la seva gestió

En aquest apartat, es presenten les *característiques* que comprenen les persones *participants*. El número més baix de participants en una cursa de la mostra ha estat de 10 persones, mentre que la que en tenia més, n'ha acollit 1 424. El nombre mitjà de participants en les curses és de 349, amb una desviació estàndard de 281 persones. El Gràfic 15 mostra la distribució del nombre de participants de les curses, segons les agrupacions fetes cada 100 persones. En destaca que prop de la quarta part de les curses acullen entre 101 i 200 participants, hi ha una quantitat rellevant de curses que no arriben als 100 participants (14,5 %). A partir dels 200 participants, per cada agrupació que n'augmenta els límits, trobem que el nombre de curses cau, havent-hi un gran salt a partir dels 500 participants.

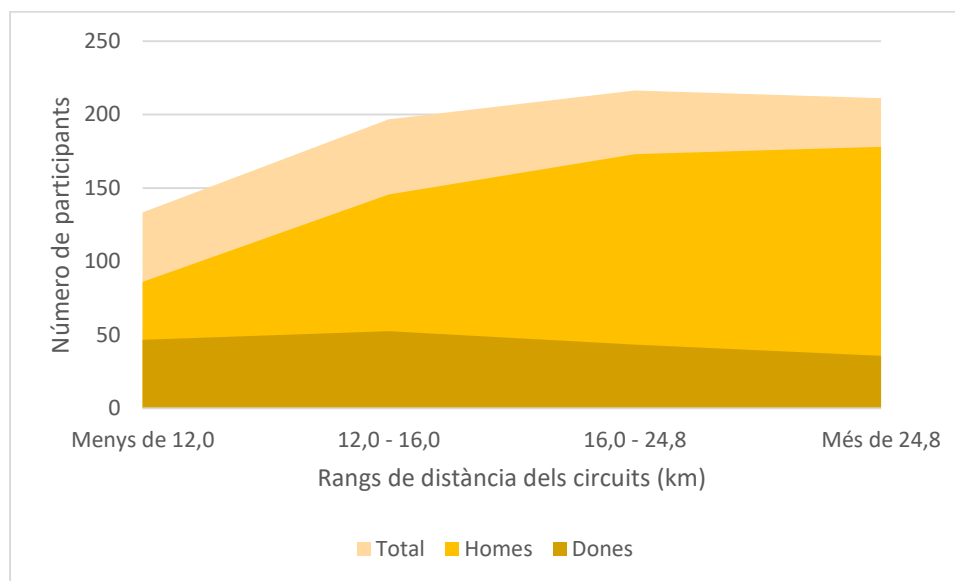


Gràfic 15. Percentatge de curses segons el número de participants (N = 166)

En general, a les curses hi participen més homes que dones: el percentatge mitjà d'homes és de 75,3 % i el de dones és 24,7 %. D'altra banda, les persones participants no solen estar federades, havent-hi un 33,6 % de gent afiliada a la federació, amb un 21,7 % de desviació estàndard (N = 100).

Considerant l'oferta de circuits que les curses generen, es dibuixen certes diferències pel que fa al número i sexe de les persones participants en funció de la distància dels circuits. En aquest sentit, s'ha elaborat el Gràfic 16 a través del qual s'agrupen amb percentils 4 rangs de distàncies que descriuen el nombre de participants en funció del

sexe. Així, s'il·lustra que en termes de participació total, les distàncies que acullen més participants se situen entre 16 km i 24,8 km (216 participants de mitjana), mentre que les distàncies menors de 12 km són les de més baixa participació (133 participants de mitjana). Centrant l'atenció en la participació per sexe, trobem que les distàncies on s'inscriuen més dones són les de 12 a 16 km (53 dones de mitjana), mentre que els homes s'inscriuen majoritàriament a les distàncies superiors a 24,8 km (178 homes de mitjana). Finalment, cal destacar la diferència general que hi ha entre la participació per sexes, la qual esdevé major a mesura que augmenta la distància dels circuits.



Gràfic 16. Número de participants per sexe i per distància de circuits (N = 291)

El 69,9 % de les curses no tenen cap mena de consideració respecte a la reserva de places a *esportistes amb resultats destacats*, mentre que el 30,1 % restant de les curses si que tenen places reservades per a qui participa (esportistes de reconegut prestigi, compromisos, vencedors/es d'anteriors anys...). De les que reserven places a determinats/des esportistes, no tenen cap número límit de reserves (22,0 %), les altres estableixen una mitjana de 20 reserves a participants (78,0 %).

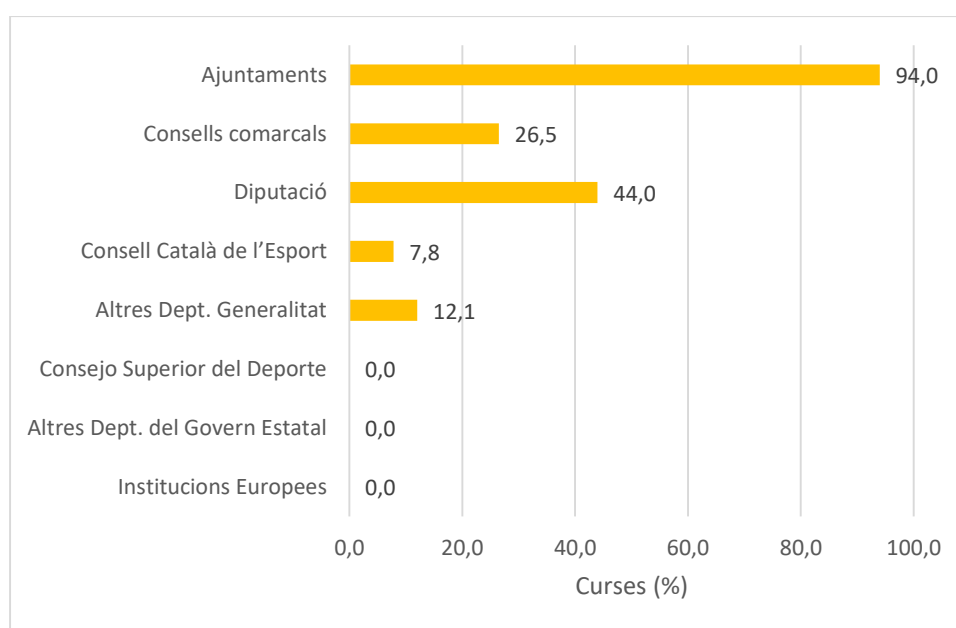
Pel que fa a les *persones espectadores*, les curses a la muntanya atrauen una mitjana de 636 persones que contempen l'esdeveniment sense participar-hi de forma directa. Tanmateix, aquest número resulta una mica esbiaixat de la tendència general de les curses, on la majoria d'elles (67,9 %) no sobrepassen les 250 persones de públic.

Les curses a la muntanya no solen estar afiliades a cap lliga, de fet, només el 10,2 % de les curses estan afiliades a alguna *competició federativa*: el 4,2 % a la FECC, l'1,8 % a la ISF, l'1,8 % a la I-TRA, l'1,2 % a la FCA i el 0,6 % a la FEDME.

Referent a l'afiliació a *competicions no federatives*, hi ha un 30,7 % de curses que responen a aquesta característica, formant part de competicions en el marc d'un

territori concret, d'una marca i/o d'unió de curses amb unes característiques determinades, com la distància i desnivell.

Les organitzacions, sovint, requereixen la relació amb altres entitats per tal d'afavorir l'èxit de les curses a la muntanya. El Gràfic 17 mostra el percentatge de curses que compten amb la relació amb diferents entitats públiques, sent l'administració local el principal agent públic amb el qual les organitzacions interactuen. Les diputacions provincials són les següents entitats amb les quals hi sol haver més contacte; malgrat això, més de la meitat de les curses no hi guarden cap mena de vincle. Tot i l'existència de certa relació amb entitats públiques locals, comarcals, regionals i autonòmiques, destaca l'absència d'aquesta amb entitats estatals o europees.



Gràfic 17. Existència de relació amb entitats públiques (en percentatges) (N = 166)

Després d'observar l'existència de la relació amb diferents nivells d'administració, la Taula 29 complementa la informació sobre les relacions que tenen les entitats organitzadores amb les entitats públiques, tot indicant el número i el tipus de relació que hi mantenen, a favor de l'obtenció o transacció de diferents tipus de recursos. S'observa que és habitual, com a mínim, el vincle amb un ajuntament. Aquest s'estableix a favor d'obtenir qualsevol mena de recurs, sobretot físic, com materials i instal·lacions, però també per comptar amb personal de suport, o adquirir subvencions i permisos. A més, alguns ajuntaments també donen suport administratiu i institucional (categoria altres), en la difusió, la realització del pla d'autoprotecció, la facilitació de contactes i la cobertura de l'assegurança, entre d'altres. Amb la resta d'entitats, s'observa que la majoria de relacions existents es formalitzen per tal d'obtenir recursos materials, sent minsa l'obtenció d'altres tipus de recursos.

Tipus d'entitats públiques	Núm. d'entitats		Tipus de relació: a favor de... (%)					
	M	DT	RRMM	RRHH	RREE	Inst.	Perm.	Altres
Ajuntaments	1,8	2,0	78,3	54,8	39,2	66,3	35,5	6,0
Consells comarcals	0,3	0,5	18,1	4,8	3,6	0,0	0,0	5,4
Diputació	0,4	0,5	29,5	0,6	14,5	0,0	9,6	0,6
Consell Català de l'Esport	0,1	0,3	2,4	0,0	3,6	0,0	0,0	2,4
Altres Dept. Generalitat	0,1	0,4	1,2	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Consejo Superior de Deportes</i>	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altres Dept. del Govern Estatal	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Institucions Europees	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

M = Mitjana; DT = Desviació típica; RRMM = recursos materials (roba, alimentació...); RRHH = recursos humans (voluntariat, tècnics...); RREE = recursos econòmics (patrocini, subvencions...); Inst. = instal·lacions (pavellons, zones d'aparcament...); Perm. = permisos

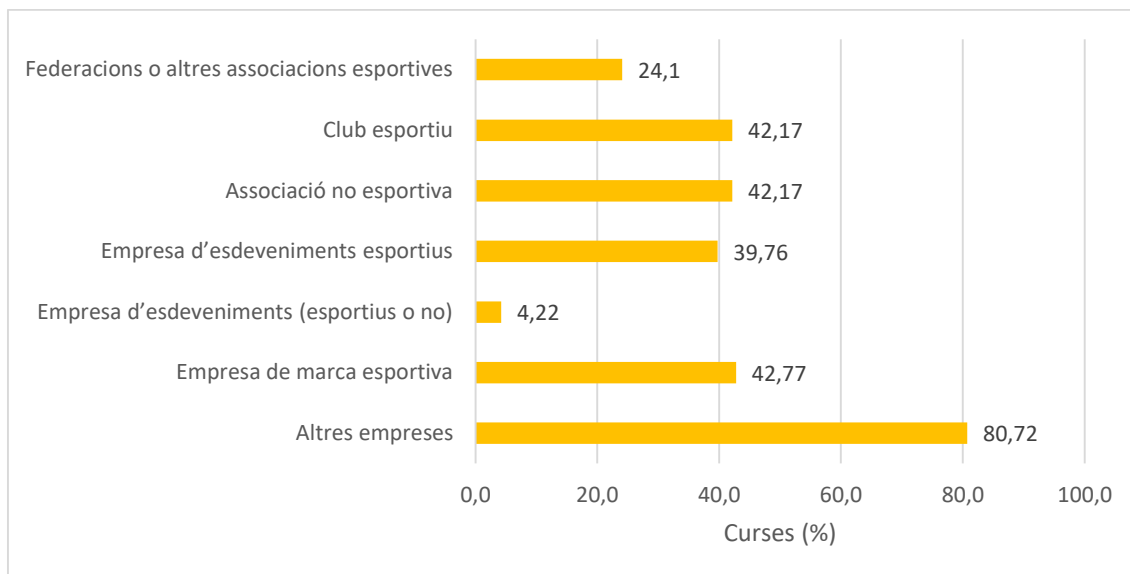
Taula 29. Número de relacions amb entitats públiques i distribució del tipus de relació (en percentatges) (N = 166)

Les valoracions sobre la relació que tenen les entitats organitzadores amb les entitats públiques són principalment positives (vegeu la Taula 30), ja que la gran majoria de respostes s'ubiquen per sobre el 4. Les valoracions més positives amb una mitjana de 6,2 sobre 7 és el vincle existent amb els ajuntaments; per contra, amb qui hi ha una relació més baixa, amb un 5,3, és amb els consells comarcals.

Tipus d'entitats públiques	Valoració tipus de relació (1 Molt dolenta - 7 Molt bona) (%)							Valoració mitjana
	1	2	3	4	5	6	7	
Ajuntaments	0,0	0,6	1,9	5,8	15,4	25,0	51,3	6,2
Consells comarcals	2,3	2,3	13,6	11,4	18,2	15,9	36,4	5,3
Diputació	1,5	1,5	0,0	5,8	17,4	27,5	46,4	6,0
Consell Català de l'Esport	7,7	15,4	23,1	0,0	0,0	0,0	53,9	6,1
Altres Dept. Generalitat	10,5	0,0	0,0	10,5	21,1	5,3	52,6	5,6
<i>Consejo Superior del Deportes</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Altres Dept. del Govern Estatal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Institucions Europees	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-

Taula 30. Valoració de la relació amb entitats públiques (en percentatges) (N = 166)

Pel que fa a la relació amb entitats privades o sense ànim de lucre, de forma homòloga a l'anterior apartat, el Gràfic 18 presenta el percentatge de curses que es relacionen amb diferents tipus d'entitats privades o sense ànim de lucre. Si bé s'observa que en general més de la meitat de curses no estableixen contacte amb els següents tipus d'entitats, sí que és força habitual que hi hagi cert vincle amb altres empreses com són comerços, botigues i supermercats, entre d'altres. Ressalta la baixa existència de relació amb federacions o altres associacions esportives, així com amb empreses d'esdeveniments, esportius o no.



Gràfic 18. Existència de relació amb entitats privades o sense ànim de lucre (en percentatges) (N = 166)

També, la Taula 31 recull el nombre mitjà d'entitats privades o sense ànim de lucre amb les quals es té relació, així com el tipus de vincle que s'hi estableix. El més destacat és que la majoria d'entitats organitzadores formen relacions amb altres empreses però, a més, cerquen l'adhesió d'una gran quantitat d'aquestes, demostrat pel fet que creen relacions amb una mitjana de 8 altres empreses, les quals aporten recursos materials i econòmics. Pel que fa al tipus de contacte que es crea amb la resta d'entitats, s'identifica que el principal benefici obtingut és l'adquisició de recursos materials; això no obstant, les relacions fixades amb els clubs esportius i amb associacions no esportives són principalment pel suport humà amb la captació de voluntariat, i amb les federacions, són a favor de la inclusió en les seves competicions. Cal també destacar que diversos tipus d'entitats aporten altres tipus de beneficis. Així, els clubs esportius aporten assessorament, difusió i promoció; amb les empreses d'esdeveniments esportius s'estableixen relacions contractuals i de servei, com la gestió d'inscripcions i cronometratge; i les relacions amb empresa de marca esportiva són perquè aporten nom, patrocini, publicitat i serveis, com la gestió d'inscripcions i cronometratge.

Tipus d'entitats privades o sense ànim de lucre	Núm. d'entitats		Tipus de relació: a favor de... (%)						
	M	DT	RRMM	RRHH	RREE	Inst.	Dif.	Don.	Altres
Federacions o altres associacions esportives	0,3	0,5	7,2	5,4	1,2	0,6	0,0	0,0	14,4
Associació no esportiva	0,8	2,1	12,1	25,9	1,2	5,4	3,6	5,4	3,6
Club esportiu	0,8	1,5	16,3	28,3	1,8	0,6	0,0	0,0	8,4
Empresa d'esdeveniments esportius	0,4	0,6	33,7	5,4	0,6	0,0	0,0	0,0	7,8
Empresa d'esdeveniments (esportius o no)	0,1	0,9	2,4	0,6	2,4	0,6	0,0	0,0	0,0
Empresa de marca esportiva	0,8	1,4	39,8	1,2	4,2	0,0	0,0	0,0	7,8
Altres empreses	8,4	10,3	71,1	6,6	31,3	0,6	0,0	0,0	0,0

M = Mitjana; DT = Desviació típica; RRMM = recursos materials (roba, alimentació...); RRHH = recursos humans (voluntariat, tècnics...); RREE = recursos econòmics (patrocini, subvencions...); Inst. = instal·lacions (pavellons, zones d'aparcament...); Dif. = difusió; Don. = Donació

Taula 31. Número de relacions amb entitats privades o sense ànim de lucre i distribució del tipus de relació (en percentatges) (N = 166)

Les valoracions de la relació que tenen les curses amb les entitats privades o sense ànim de lucre són generalment positives (vegeu la Taula 32), ja que la gran majoria de respostes s'ubiquen per sobre el 4. Les valoracions més positives, amb una mitjana de 6,7 sobre 7, són els vincles existents amb els clubs esportius; per contra, amb les que hi ha una relació més baixa, amb un 5,3, és amb les empreses d'esdeveniments (esportius o no).

Tipus d'entitats privades o sense ànim de lucre	Valoració tipus de relació (1 Molt dolenta - 7 Molt bona) (%)							Valoració mitjana
	1	2	3	4	5	6	7	
Federacions o altres associacions esportives	2,6	0,0	10,5	10,5	21,1	21,1	34,2	5,6
Associació no esportiva	0,0	0,0	0,0	1,5	13,2	17,6	67,7	6,5
Club esportiu	0,0	0,0	0,0	2,9	5,7	11,4	80,0	6,7
Empresa d'esdeveniments esportius	1,5	3,0	3,0	3,0	16,7	22,7	50,0	6,0
Empresa d'esdeveniments (esportius o no)	0,0	0,0	14,3	0,0	57,1	0,0	28,6	5,3
Empresa de marca esportiva	1,4	4,2	4,2	8,5	14,1	19,7	47,9	5,8
Altres empreses	0,0	0,0	2,3	3,8	10,5	27,8	55,6	6,3

Taula 32. Valoració de la relació amb entitats privades o sense ànim de lucre (en percentatges) (N = 166)

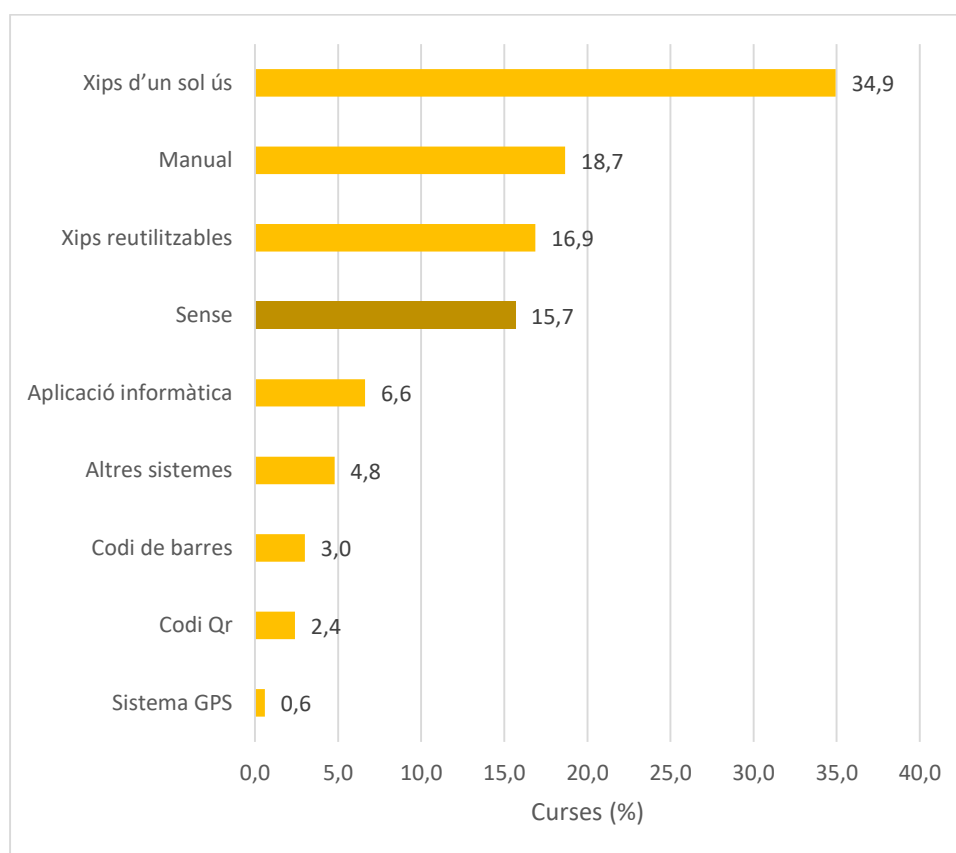
Dimensió E: OPERACIONS I LOGÍSTICA

Es dona una pinzellada als aspectes d'operativa i logística de les curses a la muntanya, els quals seran àmpliament desenvolupats en l'apartat corresponents de resultats 4.2.2 (p. 215). En concret, s'explora en la gestió de recursos materials propis de les curses a la muntanya.

E.1 Gestió de recursos materials

La utilització de *sistemes de cronometratge* és un clar indicador del grau de competitivitat esportiva a les curses a la muntanya, que es reflecteix en l'ús d'un sistema

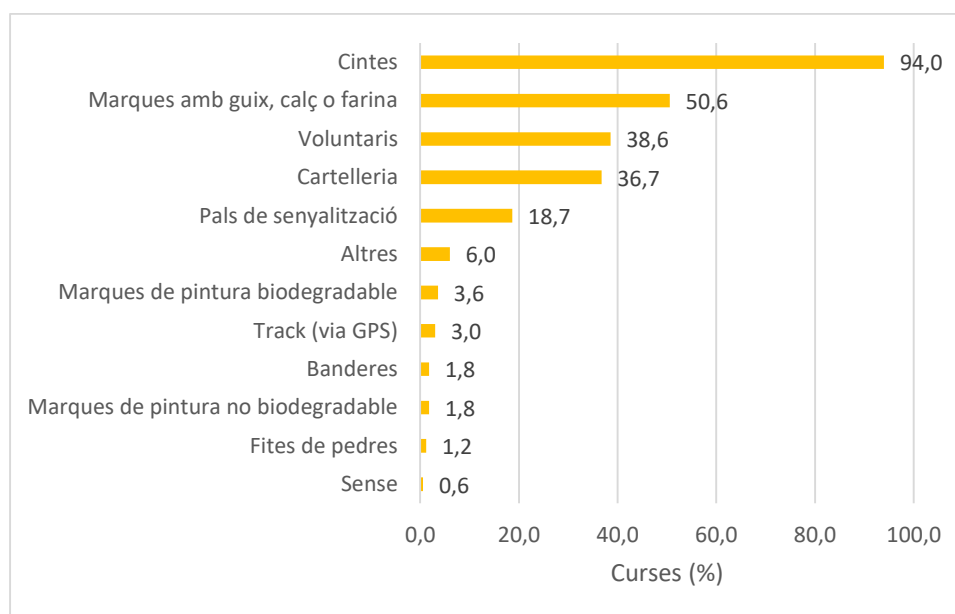
de cronometratge o un altre, o en el fet de no utilitzar-ne cap. El Gràfic 19 il·lustra el tipus de sistema de cronometrat utilitzat en les curses. En primera instància, cal mostrar que el 15,7 % de les curses no utilitzen cap sistema, pel que es pot deduir l'absència de competitivitat de la prova. Del total de curses analitzades, trobem que la majoria utilitzen eines de control del temps; en concret, sistemes de xips d'un sol ús (34,9 %), el recompte manual (18,7 %), anotant els dorsals i el temps d'arribada, i l'ús de xips reutilitzables (16,9 %). També cal destacar l'ús d'altres sistemes que, tot i ser menys utilitzats, creen una possible alternativa als anteriors, tals com les aplicacions informàtiques (6,6 %), l'ús de codis de barres (3,0 %) o codis Qr (2,4 %) i, fins i tot, amb sistemes de control GPS (0,6 %), o altres (4,8 %), com l'ús de xip propi o d'SPORTident.



Gràfic 19. Sistemes de cronometratge de les curses (en percentatges) (N = 166)

Una altra consideració a tenir en compte en la gestió del material és l'ús de *dorsals* i el tipus de dorsal emprat per a la identificació i control de les persones participants. Observem que hi ha un 12,1 % de curses a la muntanya que no fan servir cap mena d'identificació, sigui dorsal o altres, mentre que el 88,9 % de les curses restants sí que n'empra. En concret, el 76,5 % utilitza dorsals fets de paper tractat, com Vírtex, Pretex, o altres; el 9,6 % dorsals de paper vegetal; i el 2,4 % fan servir altres formes d'identificació com polseres o tiquets. Cap de les curses analitzades fan servir estampats sobre la roba o sobre la pell com a sistemes d'identificació i control de qui participa.

Una particularitat ben estesa a les curses a la muntanya és que se *senyalitzen els recorreguts*. De fet, de la mostra analitzada, només el 0,6 % no utilitza cap sistema de senyalització. La forma de senyalitzar els recorreguts és força variada. Tal com es mostra al Gràfic 20 la més habitual és la senyalització a través de cintes (94,0 %) però també se solen fer servir les marques amb guix, calç o farina (50,6 %), la presència de personal voluntari (38,6 %), la cartelleria (36,7 %) o els pals de senyalització (18,7 %). Hi ha una petita porció de curses que utilitzen altres formes de delimitar els recorreguts (menys del 6,1 %). D'aquesta forma, es dedueix que la majoria de curses combinen més d'una forma de senyalització.



Gràfic 20. Formes de senyalització de les curses (en percentatges) (N = 166)

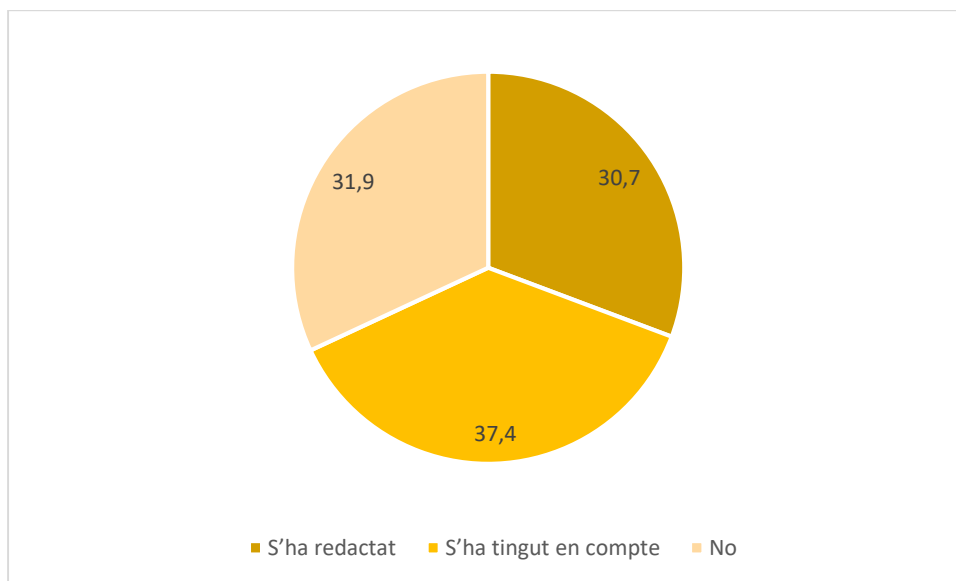
Dimensió F: GESTIÓ DEL RISC

És habitual que, per tal de garantir la salut i seguretat dels i les participants en les curses a la muntanya, es contemplin certes accions que puguin ajudar a prevenir o actuar, davant de situacions de risc. En els següents apartats, s'aborden les dades referents a les accions dutes a terme en aquest sentit i, en concret, sobre la responsabilitat legal i ètica, i la salut i seguretat dels esdeveniments.

F.1 Responsabilitat legal i ètica

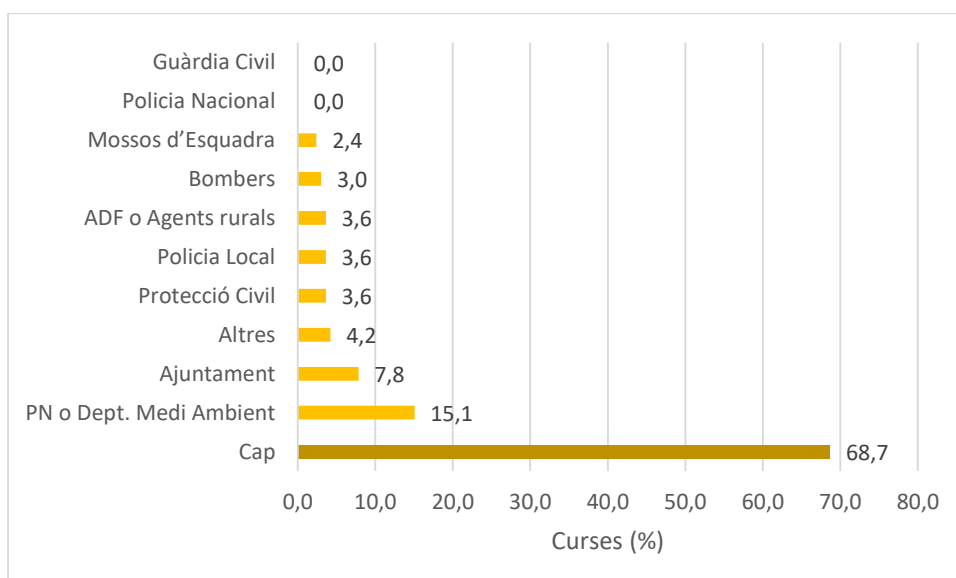
Dins de la responsabilitat ètica de l'organització de les curses, es contempla la responsabilitat mediambiental, que afavoreix el desenvolupament sostenible del territori. Hi ha entitats organitzadores que elaboren *protocols mediambientals* per tal d'afavorir la pràctica sostenible. En aquest sentit, com mostra el Gràfic 21 es destaca que el 31,9 % de les curses a la muntanya no contemplen cap línia d'actuació per tal de preservar el medi ambient. En canvi, l'altre 68,1 % de les curses tenen un protocol

mediambiental (30,7 %) o consideren unes línies d'actuació per tal de preservar el medi ambient (37,4 %).



Gràfic 21. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un protocol mediambiental (N = 166)

A més, a través del Gràfic 22, observem que no és gaire habitual que hi hagi altres entitats implicades en el protocol mediambiental, de fet, només el 31,3 % de les curses hi estableixen relació. Les entitats més implicades en un possible protocol mediambiental són els Parcs Naturals o el Departament de Medi Ambient de la Generalitat (15,1 %) i els ajuntaments (7,8 %).



Gràfic 22. Entitats implicades en el protocol mediambiental (en percentatges) (N = 166)

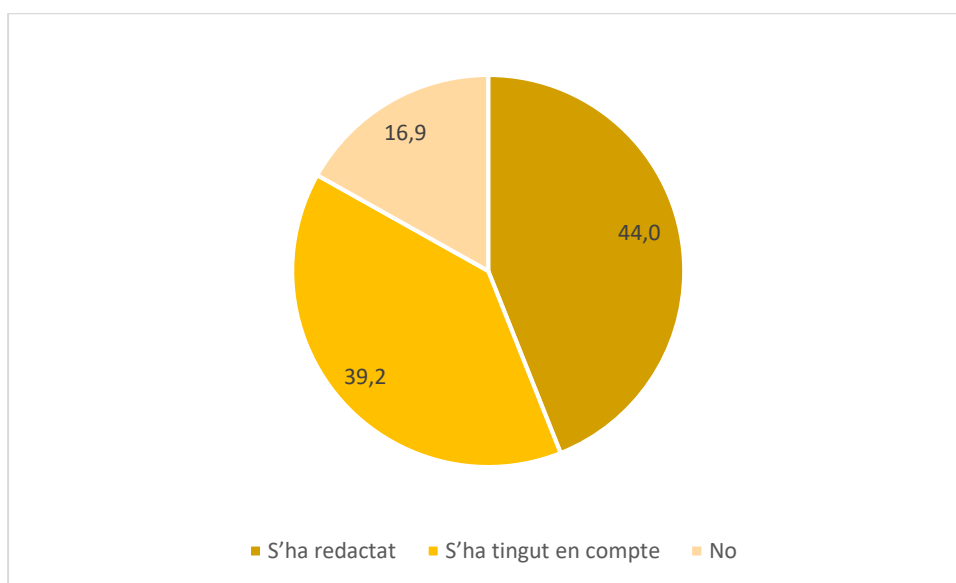
Pel que fa a la responsabilitat legal, en el 39,8 % de les curses, la gent participant ha de signar i entregar un *certificat d'exempció de responsabilitats a l'organització*, per tal

d'eximir-se de responsabilitat sobre els possibles danys o perjudicis que la cursa pugui ocasionar.

A més, referent a la tramitació d'*altres certificats*, el 41,6 % de les curses sol·licita a les persones participants menors un certificat d'autorització a pares, mares, tutors o tutores legals, per tal de permetre'ls la participació a la cursa. Aquest fet es dona en alguns dels casos on es permet la participació a menors.

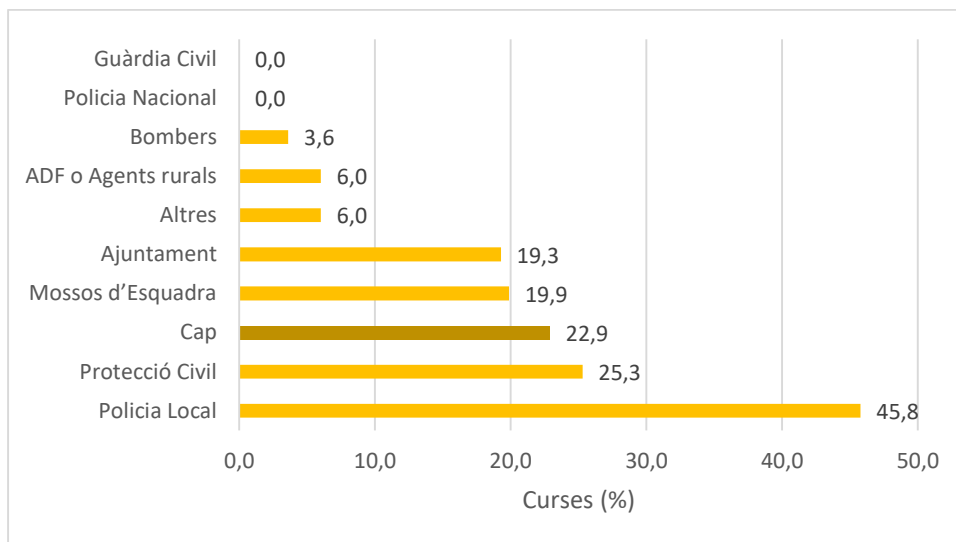
F.2 Salut i seguretat

Un dels principals aspectes a tenir en compte per tal de mantenir la seguretat de la cursa és que aquesta disposi d'un *pla de circulació* que identifiqui la mobilitat de les persones participants o afectades pel desenvolupament de la cursa, per exemple: carrers tallats, zones d'aparcament o circulació durant la cursa en d'altres. A aquest efecte, el Gràfic 23 identifica que el 82,1 % de les curses tenen un pla de circulació (44,0 %) o consideren unes línies d'actuació per a la gestió de la mobilitat (39,2 %), mentre que el 16,9 % restant no ho fan.



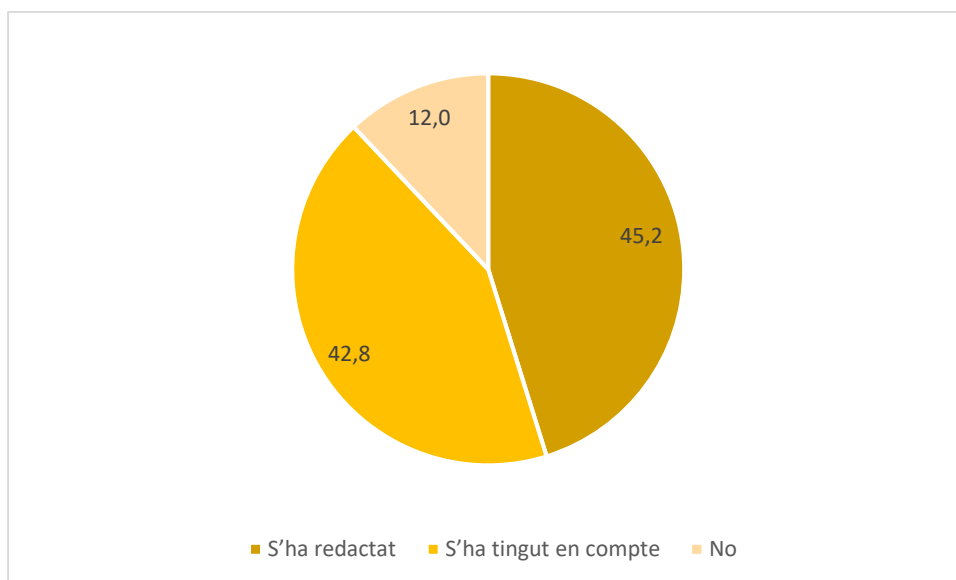
Gràfic 23. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un pla de circulació (N = 166)

Pel que fa al suport extern (vegeu el Gràfic 24), es destaca que les entitats més implicades vinculades amb el pla de circulació són la policia local (45,8 %) i la protecció civil (25,3 %). Cal també destacar la implicació d'altres entitats com els Mossos d'Esquadra (19,9 %) i els ajuntaments (19,3 %), així com una nul·la relació amb qualsevol entitat amb motiu del pla de circulació per part del 22,9 % de les curses.



Gràfic 24. Entitats implicades en el pla de circulació (en percentatges) (N = 166)

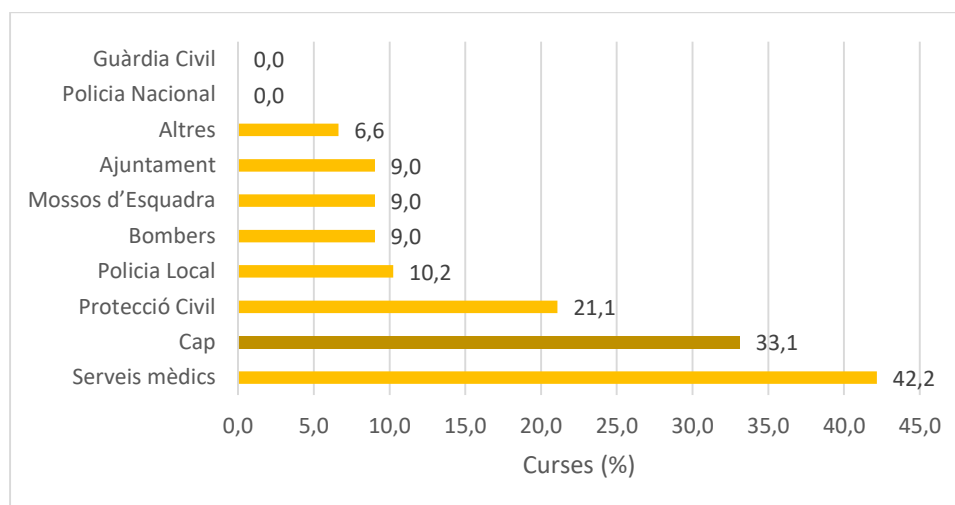
Per tal d'assegurar la integritat física dels i les participants, les organitzacions poden posar en marxa mecanismes de *prevenció i actuació en cas d'accident*. Com dibuixa el Gràfic 25, és per aquest motiu que el 88,0 % de les curses a la muntanya analitzades posseeixen un pla de prevenció o actuació en cas d'accidents (45,2 %) o en consideren unes vies d'actuació preventives i/o reactives (42,8 %); no obstant això, queda palès que el 12,0 % de les curses no ho contempen de cap forma.



Gràfic 25. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas d'accidents (N = 166)

El Gràfic 26 ens mostra les relacions establertes amb diferents entitats implicades en la prevenció i actuació en cas d'accidents, on els serveis sanitaris són els principals actors (42,2 %), junt amb la protecció civil (21,1 %), entre d'altres. S'ha d'exaltar que el 33,1 % dels esdeveniments no tenen cap vincle amb altres entitats per tal de respondre a

possibles accidents durant la cursa (el 21,1 % fan ús dels seus propis recursos i el 12,0 % restant no ho tenen en compte).



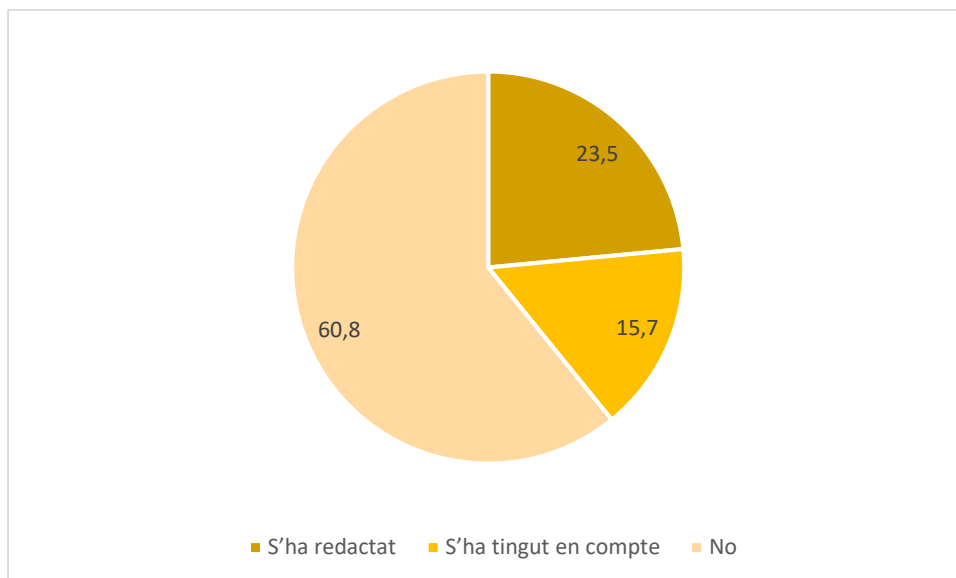
Gràfic 26. Entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas d'accidents (en percentatges) (N = 166)

La majoria de les curses compten amb *assistència mèdica* durant la realització de la prova (90,4 %). Aquestes curses, amb una mitjana de 4 persones i 1 ambulància, a més, poden tenir altre suport, com vehicles terrestres de suport –4x4, o quads, entre d'altres– (38,0 %) i, fins i tot, un helicòpter (1,3 %). Cal destacar que el 9,6 % no compten amb cap mitjà d'assistència mèdica.

Són moltes i diverses les entitats col·laboradores en l'assistència mèdica: el 41,6 % col·laboren amb la Creu Roja, el 3,6 % dels casos amb el SEM, el 4,8 % protecció civil, i el 48,2 % restant amb altres empreses locals, comarcals o regionals.

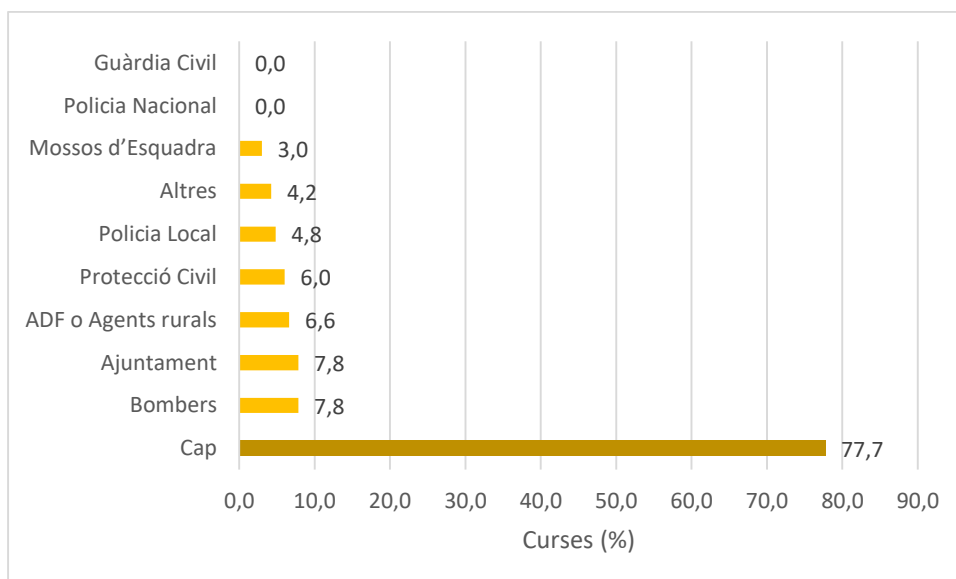
No és gens habitual que les organitzacions demanin a les persones participants un *certificat mèdic oficial*; només l'1,8 de les curses el demana, per la totalitat (1,2 %) o per algun recorregut en concret (0,6 %).

Un dels temors més grans dels entorns naturals és la propagació d'incendis, per això, sigui per causes alienes o causat de forma directa o indirecta per la gestió de la cursa, les organitzacions poden establir un *pla de prevenció i actuació en cas d'incendi*. Tanmateix, comprovem en el Gràfic 27 que només el 39,2 % de les curses a la muntanya posseeixen un pla de prevenció o actuació en cas d'incendis (23,5 %) o en disposen unes vies d'actuació preventives i/o reactivas (15,7 %), representant que el 60,8 % de curses no ho tenen en compte.



Gràfic 27 Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas d'incendis (N = 166)

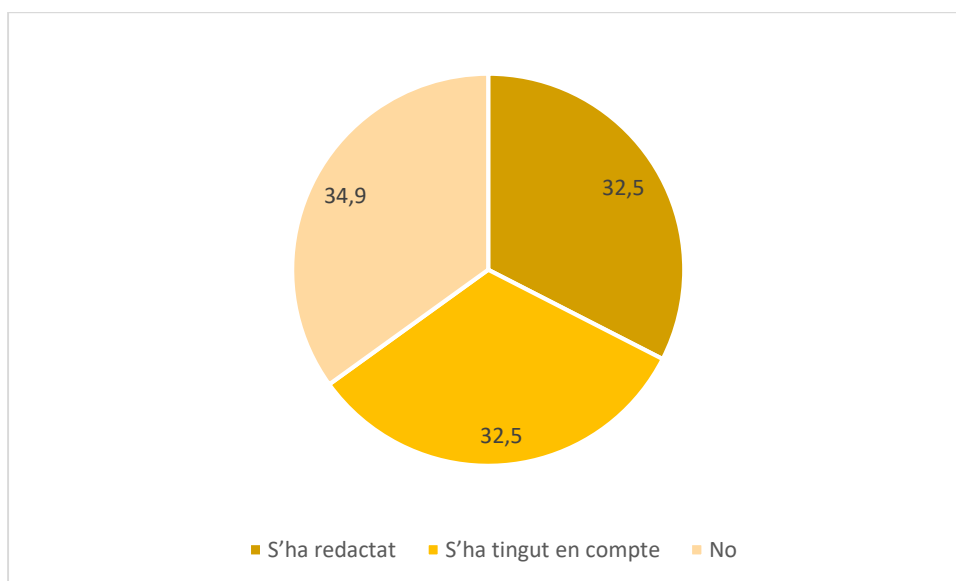
A més, el Gràfic 28 ensenya que no és gaire habitual que hi hagi entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas d'incendi, això ho mostra que el 77,7 % de les curses no tenen establerta cap relació per aquest motiu.



Gràfic 28. Entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas d'incendis (en percentatges) (N = 166)

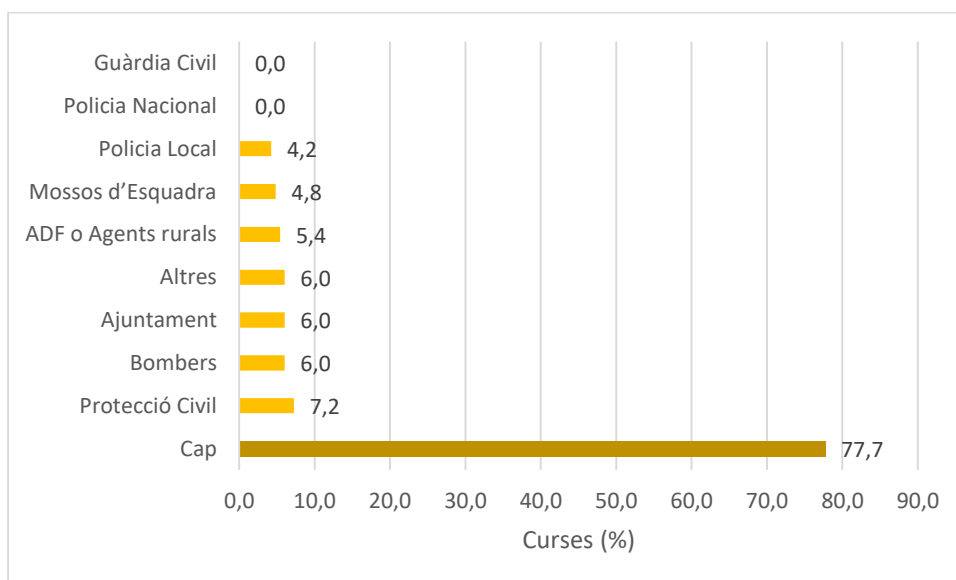
La climatologia pròpia de l'entorn on es desenvolupa la cursa és un aspecte que les organitzacions contempen a l'hora de dissenyar l'esdeveniment i, de la mateixa forma, la meteorologia és un risc que pot afectar la cursa, podent fer necessari l'elaboració d'un *pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses*. És per això que, tal com mostra el Gràfic 29, el 64,5 % de les curses estableixen un pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques (32,5 %) o, com a mínim, consideren

unes línies d'actuació en cas de condicions meteorològiques adverses (32,5 %). Això ens indica que el 34,9 % restant de curses no tenen en compte aquest tipus de situació.



Gràfic 29. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses (N = 166)

També podem observar, a través del Gràfic 30, que no és habitual que hi hagi entitats implicades en cas de condicions meteorològiques adverses.



Gràfic 30. Entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses (en percentatges) (N = 166)

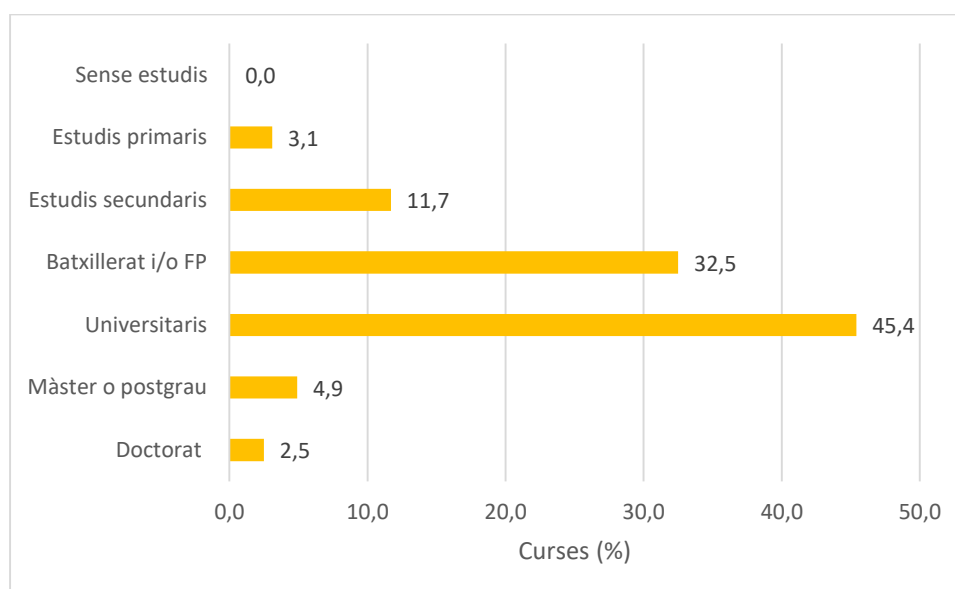
Dimensió G: RECURSOS HUMANS

És moment de conèixer les característiques principals de les persones que formen l'equip de treball en la gestió de les curses. Diferenciant aquesta dimensió en dos

col·lectius, l'equip organitzador i el personal de suport. D'aquesta manera, s'obté una valoració del volum de persones implicades directament en la gestió dels esdeveniments.

G.1 Equip organitzador

Les *persones que encapçalen l'equip organitzador* de la cursa són, majoritàriament, homes, (91,5 %), mentre que només el 8,5 % són dones. L'edat mitjana de les persones que encapçalen l'organització és de 45 anys, el ventall d'edats va dels 25 als 73 anys. Pel que fa al grau de formació, la majoria ha assolit una titulació universitària, com a màxim –grau, llicenciatura o diplomatura- (45,4 %) o tenen el batxillerat i/o algun grau de formació professional (FP) (32,5 %). El Gràfic 31 ofereix les dades en detall del grau de formació.

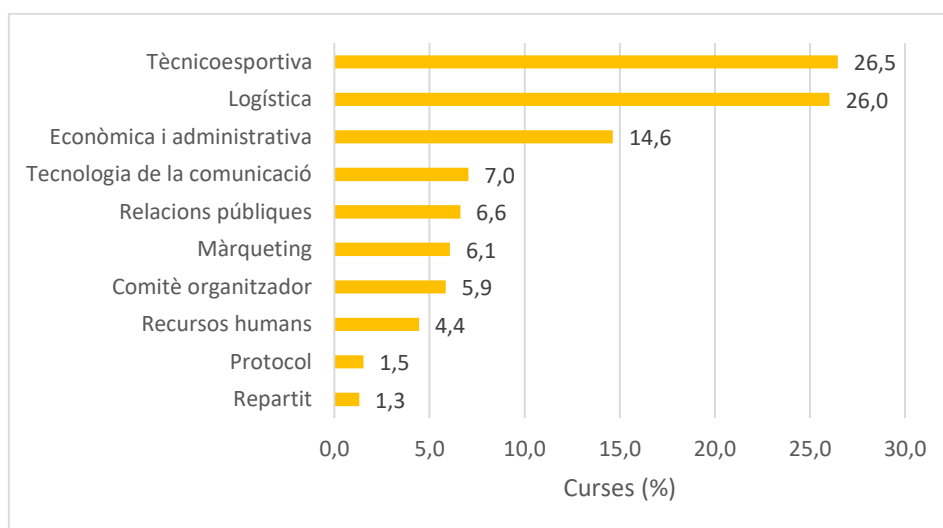


Gràfic 31. Distribució de titulacions màximes assolides de les persones que encapçalen l'equip organitzador (N = 163)

En relació amb l'experiència prèvia en l'organització de curses a la muntanya, el 81,9 % lideren l'organització de la cursa des del primer any que es va fer; a més, el 50,0 % han organitzat altres curses a la muntanya. Aquest grup ha organitzat una mitjana de 20 edicions d'altres curses, existeix el cas màxim de tenir experiència en l'organització de fins a 200 edicions d'altres curses a la muntanya.

A banda de la persona que encapçala l'*equip organitzador*, aquest sol estar format pel conjunt d'homes i dones que gestionen les curses. Aquest equip està integrat per una mitjana de 4-5 persones tot i que hi ha organitzacions que estan formades per una única persona i n'hi ha que l'equip està format per fins a 22 persones. Això fa que les curses analitzades integrin un total de 778 persones, sense comptar les persones que encapçalen l'equip organitzador.

Les persones de l'organització desenvolupen una o més tasques de gestió de la cursa, això fa que s'identifiquin un total de 922 tasques, de les quals 119 són diferents. Per tal de facilitar-ne l'anàlisi, les tasques han estat categoritzades en 10 àrees de treball, visibles al Gràfic 32, on es mostra el percentatge de tasques per cada àrea. Les àrees tècnicoesportiva i logística són les que acullen més funcions. La primera comprèn el 26,5 % de les funcions, com la selecció i preparació del recorregut, així com el control de zones i participants. La segona conté tasques com la gestió dels avituallaments o la logística de l'organització en general.



Gràfic 32. Àrees de treball del personal de l'equip organitzador (en percentatges) (N = 922)

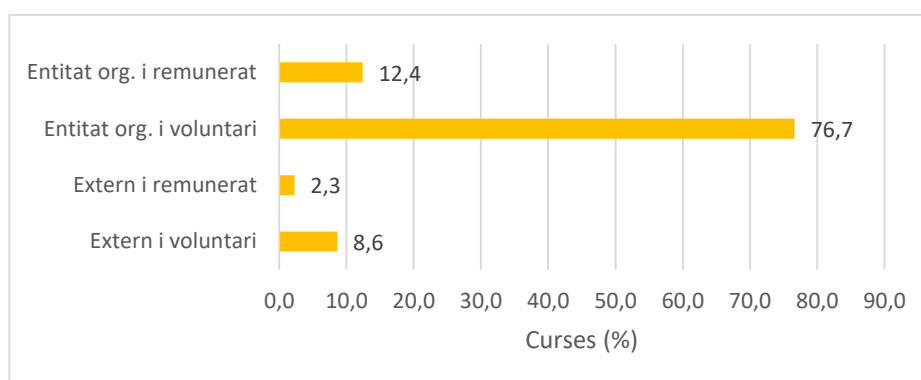
A la Taula 33 hi trobem les 15 tasques o funcions més freqüents, realitzades per les persones integrants de l'entitat organitzadora.

	Tasca	Percentatge (%)
1	Recorregut	19,3
2	Logística	10,4
3	Avituallament	7,1
4	Comunicació	6,1
5	Econòmica	5,3
6	Inscripcions	4,7
7	Voluntariat	4,2
8	Patrocini	3,0
9	Direcció	2,9
10	Cronometratge	2,0
11	Relacions institucionals	1,9
12	Control	1,7
13	Atenció al corredor	1,4
14	Responsable de zona	1,3
15	Repartit (sense divisió)	1,3

Taula 33. Tasques més freqüents realitzades pel personal de l'equip de treball (N = 922)

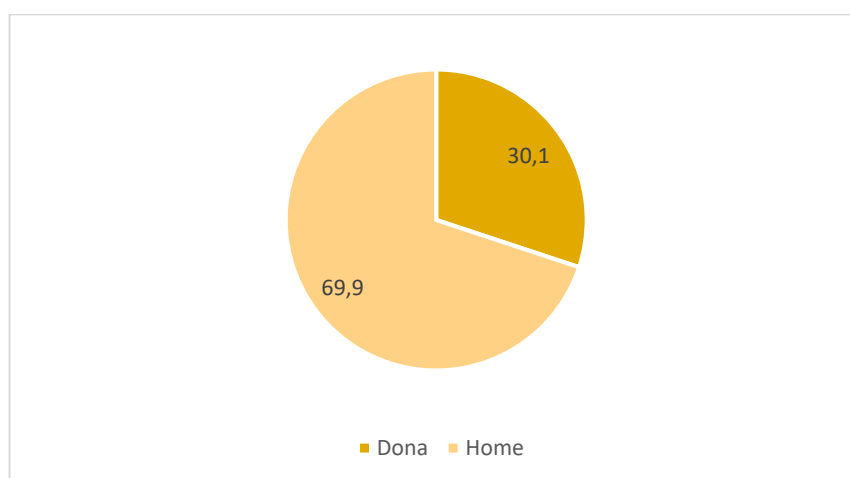
Per tal de detallar el perfil de les persones integrants de l'equip de treball, s'ofereixen els següents quatre apartats que il·lustren l'entitat d'origen i el tipus de vinculació (Gràfic 33), el sexe (Gràfic 34), l'edat i la titulació acadèmica assolida (Gràfic 35) de les persones que les desenvolupen per cada àrea.

Inicialment, en el Gràfic 33 es presenta la proporció de persones que integren els equips de gestió de les curses en funció del seu origen; siguin de l'entitat organitzadora o externes a aquesta; i, en funció de si obren les seves tasques per obtenir-ne una recompensa econòmica o no, és a dir, de forma remunerada o voluntària. En primera instància, es destaca que el 89,1 % del personal prové de l'entitat organitzadora i que, dins d'aquesta categoria, el 76,1 % realitza la seva tasca de forma voluntària. En aquest sentit, i diferenciant el personal entre remunerat i voluntari, s'observa que els equips de treball estan bàsicament integrats per persones voluntàries, siguin de l'entitat organitzadora o externs a aquesta.



Gràfic 33. Distribució de l'origen del personal de l'equip de treball (N = 741)

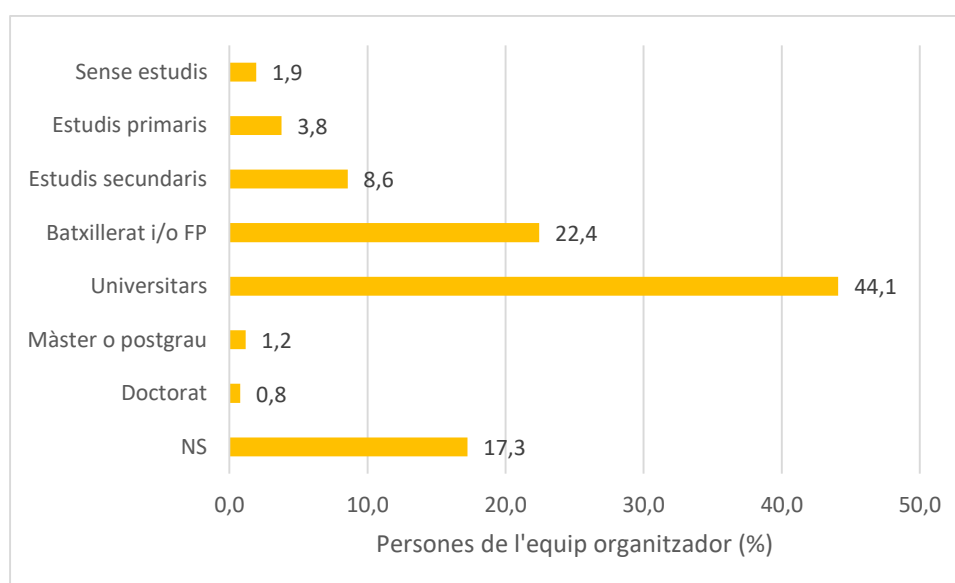
El Gràfic 34 mostra el percentatge de dones i homes que formen part de l'equip de treball. Es distingeix que el 69,1 % de les persones que desenvolupen tasques dins de l'organització són homes i, per contra, només el 30,1 % són dones.



Gràfic 34. La distribució del sexe del personal de l'equip de treball (N = 738)

La mitjana d'edat de les persones que integren les organitzacions de les curses és de 41,8 anys amb una desviació estàndard de 10,5 anys, rang d'edat que va des dels 18 fins als 77 anys (N = 759).

Pel que fa al perfil acadèmic del personal de l'organització, il·lustrat al Gràfic 35, la major part del personal ha obtingut *titulació universitària* (44,1 %); en segona posició hi ha qui ha fet el *batxillerat i/o formació professional* (22,4 %) i continuant, en ordre descendent, hi ha el conjunt de persones de l'equip organitzador que han finalitzat estudis secundaris (8,6 %) o estudis primaris (3,8 %). Són ben poques les persones que no tenen estudis (1,9 %) o que tenen estudis de màster o postgrau (1,4 %) o doctorat (1,0 %). Finalment, cal destacar el conjunt de persones de les quals no se sap la seva formació màxima assolida (17,3 %), perquè no era sabuda per les persones entrevistades.



Gràfic 35. Formació acadèmica del personal de l'equip de treball (en percentatges) (N = 771)

G.2 Personal de suport

A banda de les persones que formen part de l'equip organitzador, les curses també poden comptar amb personal de suport, persones que de forma remunerada o voluntària realitzen alguna tasca de forma exclusiva per a l'execució de l'esdeveniment.

Només el 15,1 % de les curses compta amb *personal de suport remunerat* durant la realització de la cursa. Aquestes curses compten amb una mitjana de 14 persones, amb menys dones que homes de mitjana: 7 dones i 9 homes. La cursa que té més persones de suport remunerat en té 50.

Pel que fa a la gent voluntària, el 97,0 % de les organitzacions, és a dir, a la gran majoria de les curses, compten amb *personal de suport voluntari* pel dia de la prova. Dins d'aquest conjunt, les organitzacions tenen una mitjana de 60 persones voluntàries, de

les quals 29 són dones i 31 són homes. El nombre de persones voluntàries és força elevat, ja que hi ha curses que tenen fins a 410 persones voluntàries de suport.

Dimensió H: GESTIÓ FINANCERA

Aquest apartat proporciona una àmplia informació de la gestió i control financers de les curses a la muntanya. En concret, s'examinen els pressupostos, els preus d'inscripció, les fonts de finançament, la provenença dels ingressos, la destinació de despeses i l'estalvi fruit del patrimoni de les entitats organitzadores i de la relació amb altres entitats.

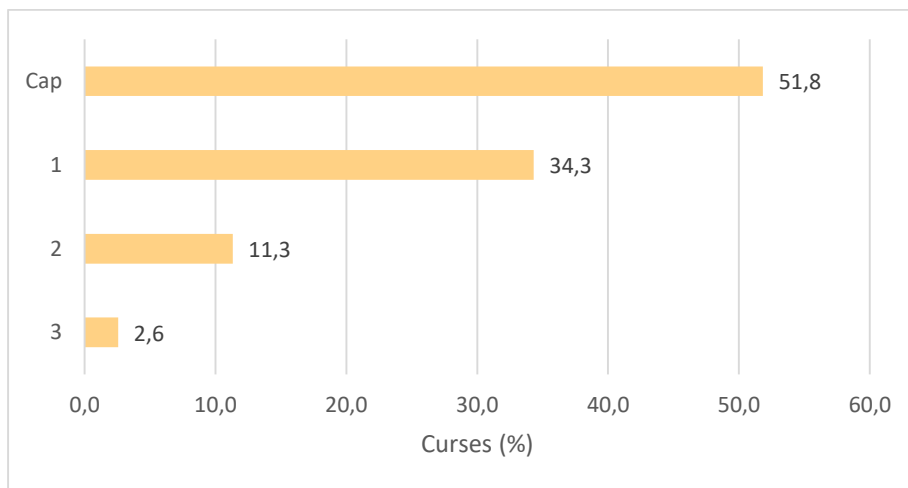
La Taula 34 mostra, a través de rangs, quins han estat els *pressupostos* contemplats per les organitzacions per tal de realitzar cada cursa analitzada. En general, s'observa que un gran volum de curses (77,2 %) pressuposten menys de 10 000 € i la mediana és de 4 000 €. Els rangs de pressupostos més habituals són d'1 a 1 000 € i de 1 001 a 2 000 €.

Rang de pressupost (€)	% de curses
0	2,5
1-1 000	15,4
1 001-2 000	15,4
2 001-3 000	9,3
3 001-4 000	9,9
4 001-6 000	10,5
6 001-10 000	14,2
10 001-20 000	15,4
20 001-40 000	4,9
Més de 40 000	2,5

Taula 34. Pressupost de les curses a la muntanya (N = 162)

El *preu d'inscripció* dels circuits analitzats (n = 274) varia entre els 0,00 € i els 132,00 €, sent el preu mitjà de 17,85 € i tenint una desviació típica de 14,93 €. S'obté que, de mitjana, les entitats organitzadores estableixen el preu d'1,01 € per nombre de quilòmetres que tingui el recorregut, amb una desviació de 0,86 €.

Hi ha organitzacions que incrementen l'import d'inscripció en funció del moment en què es realitza. En aquest sentit, el Gràfic 36 il·lustra el percentatge de circuits que modifiquen, o no, algun cop el preu d'inscripció. En destaca que la meitat dels circuits no modifiquen el preu d'inscripció, sent el mateix des del moment que s'obren inscripcions fins al tancament. Per contra, l'altra meitat fan alguna modificació al preu d'inscripció, on la majoria estableix una única variació del preu. Quan el preu d'inscripció varia, augmenta una mitjana de 3,82 €, amb una desviació de 2,34 €.



Gràfic 36. Número de variacions del preu d'inscripció dels circuits en funció del moment d'inscripció (N = 274)

La Taula 35 permet observar els conceptes contemplats en els preus d'inscripció de les curses i quin efecte tenen sobre l'import total del preu. A la primera columna hi trobem els conceptes que es contemplen, al següent bloc vertical els efectes que té cada concepte sobre el preu d'inscripció i, en el darrer, quin és l'import desglossat de cada concepte. S'identifica l'assegurança com a concepte més contemplat (92,2 %). És integrada en el preu d'inscripció pel 51,2 % dels esdeveniments, i se suma en aquest pel 41,0 %, sovint per diferenciar la gent que està afiliada i té la pòlissa amb alguna Federació, de la que no ho està i que, per tant, ha de pagar de més per aquest concepte. Un altre aspecte que entra en joc en el preu d'inscripció és el xip, el qual és inclòs en el preu pel 41,0 % de les curses, i se suma pel 12,4 %; per contra el 46,6 % de les curses no el fan servir sistemes de xip, o no l'imputen. També cal destacar el pes que representen altres conceptes sobre el preu d'inscripció. En concret, el 64,6 % de curses inclouen al preu d'inscripció, conceptes com obsequis, donació per a causes benèfiques, sortejos, fulletons informatius i diplomes. Contrastant-ho amb el bloc del detall de l'import de cada concepte, s'observa com són els aspectes més contemplats els que tenen un pes econòmic més important sobre el preu d'inscripció: 2,9 € de mitjana de les assegurances, el 0,5 € per l'ús dels xips, els 2,6 € pels altres conceptes, i 2,2 € de mitjana de transport per aquelles curses que ofereixen aquest servei per a les persones participants (6,2 %).

Conceptes	Efectes sobre el preu (%)				Quantitat (€)				
	N	Inclòs	Se suma	Cap	N	M	DT	Mín.	Màx.
Assegurança	166	51,2	41,0	7,8	94	2,9	2,3	0,0	10,0
Transport	162	3,7	2,5	93,8	157	2,2	3,3	0,0	10,0
Xip	161	41,0	12,4	46,6	98	0,5	1,0	0,0	6,0
Allotjament	160	1,2	0,6	98,1	157	NS	NS	NS	NS
Àpats	161	30,4	0,0	69,6	117	0,1	0,5	0,0	4,0
Seguiment amb GPS	159	1,9	0,0	98,1	156	0,0	0,0	0,0	0,0
Altres	164	64,6	4,9	30,5	98	2,6	3,9	0,0	25,0

Taula 35. Conceptes i efectes sobre el preu d'inscripció (en percentatges)

El 37,3 % de les curses realitzen *descomptes al preu d'inscripció*. Les condicions per les quals les persones participants poden obtenir descomptes són molt diverses; entre les més destacades hi ha: les persones sòcies de l'entitat organitzadora, esportistes de reconegut prestigi, persones vencedores de l'edició anterior de la cursa, entitats col·laboradores i menors d'edat, entre d'altres. El descompte mitjà és del 51,0 % sobre el preu d'inscripció, amb una desviació estàndard del 37,0 %.

De forma històrica les curses s'han pogut finançar de diferents formes. Determinar les *fonts de finançament* permet comprovar en què es basa l'economia de l'esdeveniment i com hi contribueixen terceres entitats. En aquest sentit, en resulta que la principal font de finançament de les curses són els recursos propis de l'entitat i/o els beneficis derivats de la realització de l'esdeveniment. De fet, els recursos propis suposen una mitjana del 82,7 % \pm 22,6 % dels ingressos totals de les curses analitzades. De forma anàloga, s'observa com les altres fonts de finançament no tenen tant de pes en els ingressos de la cursa; de fet, el 42,8 % de curses no reben diners a través d'altres fonts de finançament, així només el 39,8 % reben ajuts de l'administració, el 31,9 % d'empreses i el 2,8 % d'organitzacions sense ànim de lucre. Això no obstant, aquestes fonts suposen ser complementàries a la principal on, de mitjana, els ajuts provinents de l'administració representen el 10,8 % \pm 19,3 %; els recursos provinents d'empreses, siguin patrocini o donacions, suposen un 6,3 % \pm 13,7 %; i, d'entitats sense ànim de lucre que aporten de forma anecdòtica el 0,2 % \pm 1,9 %.

L'any 2015, la mitjana d'*ingressos* totals de les curses a la muntanya va ser de 7 219 €. Aquest valor contempla les curses que no van tenir cap ingrés però també la que va arribar a ingressar més de 90 000 €. La Taula 36 permet complementar la informació sobre la suma d'ingressos totals, així com reconèixer que el 66,7 % de les curses ingressen 6 000 € o menys.

Ingressos (€)	Curses (%)
0	1,8
1-1 000	15,1
1 001-2 000	18,1
2 001-3 000	12,7
3 001-4 000	8,4
4 001-6 000	10,8
6 001-8 000	7,8
8 001-10 000	5,4
10 001-20 000	13,3
20 001-50 000	5,4
més de 50 000	1,2

Taula 36. Ingressos totals de les curses (N = 162)

Aprofundint en els ingressos de les curses, es destaca que els ingressos més elevats procedeixen de les inscripcions i que, a més, aquests solen representar el 79,2 % ± 23,9 % del total del finançament. Els segons ingressos parcials a destacar són els provinents de subvencions (11,95 % ± 19,22 %) i de patrocini i/o publicitat (5,20 % ± 11,07 %), els quals no suposen una font única de finançament però sí un complement obtingut per menys de la meitat de les curses, així el 47,4 % n'obté de les subvencions i el 33,5 % del patrocini. La resta d'ingressos parcials, com donacions (1,79 % ± 8,68 %), serveis (1,60 % ± 8,60 %) i altres (0,48 % ± 3,24 %) solen ser ingressos anecdòtics en les curses, per la seva baixa presència i pes sobre els ingressos totals. Finalment, cal destacar un petit percentatge de curses que ingressen més de 50 000 €.

Un cop estudiada la procedència dels recursos econòmics i el detall dels ingressos, es procedeix a analitzar les *despeses* que tenen les organitzacions de les curses. La despesa mitjana de les curses és de 12 749 €, import que comprèn les curses que van tenir unes despeses mínimes però també la que va sobrepassar dels 900 000 €. La Taula 37 evidencia les despeses totals a què han de fer front, es remarca que la majoria de les curses (66,0 %) tenen com a màxim 6 000 € de despeses.

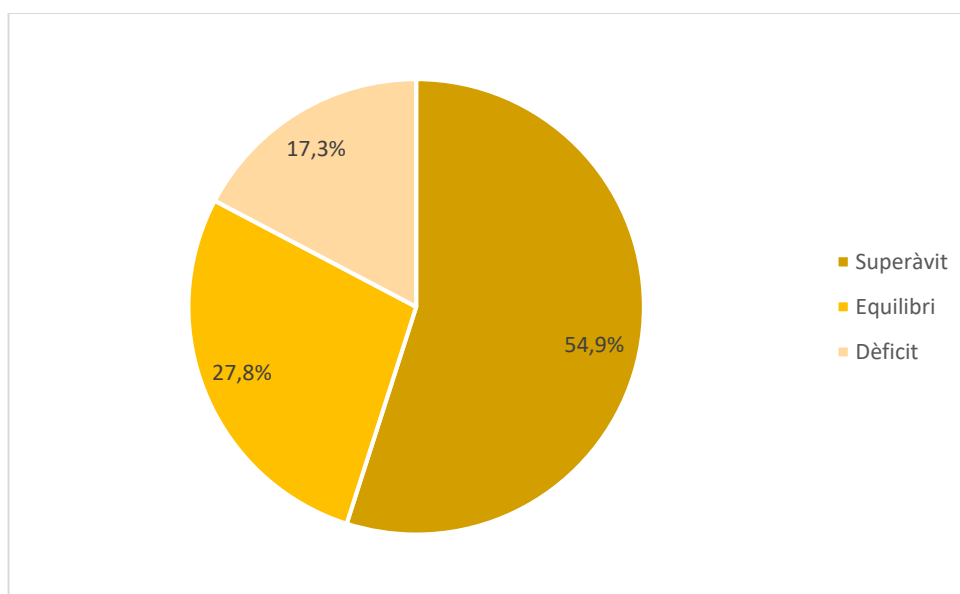
Rang (€)	Despeses totals (%)
0	0,0
1-1 000	14,2
1 001-2 000	15,4
2 001-3 000	9,3
3 001-4 000	13,0
4 001-6 000	14,2
6 001-8 000	7,4
8 001-10 000	4,3
10 001-20 000	14,2
20 001-50 000	7,4
més de 50 000	0,6

Taula 37. Despeses totals de les curses (N = 162)

De forma similar a l'apartat dels ingressos, es presenten els resultats que aprofundeixen en l'anàlisi de les despeses de les curses. El primer que s'obté és que el 71,4 % ± 23,6 % dels esforços econòmics de la cursa van destinats al pagament dels conceptes relacionats directament amb la pràctica esportiva, com la compra de samarretes o d'alimentació i beure pels avituallaments; en segon lloc, trobem que les despeses generals, com la contractació d'assegurances per qui participa o gestions administratives, són conceptes força habituals (81,9 % dels casos) tot i que no solen ser gaire elevats (12,5 % ± 15,3 % del total). En canvi, les despeses pel pagament de personal, són de les despeses menys habituals entre les curses (51,9 %) i tenen uns costos del 9,0 % ± 14,1 %. Finalment, les despeses menys destacades són les derivades d'impostos i taxes (0,8 % ± 3,1 %), i d'altres despeses (5,0 % ± 15,5 %). Aquesta darrera

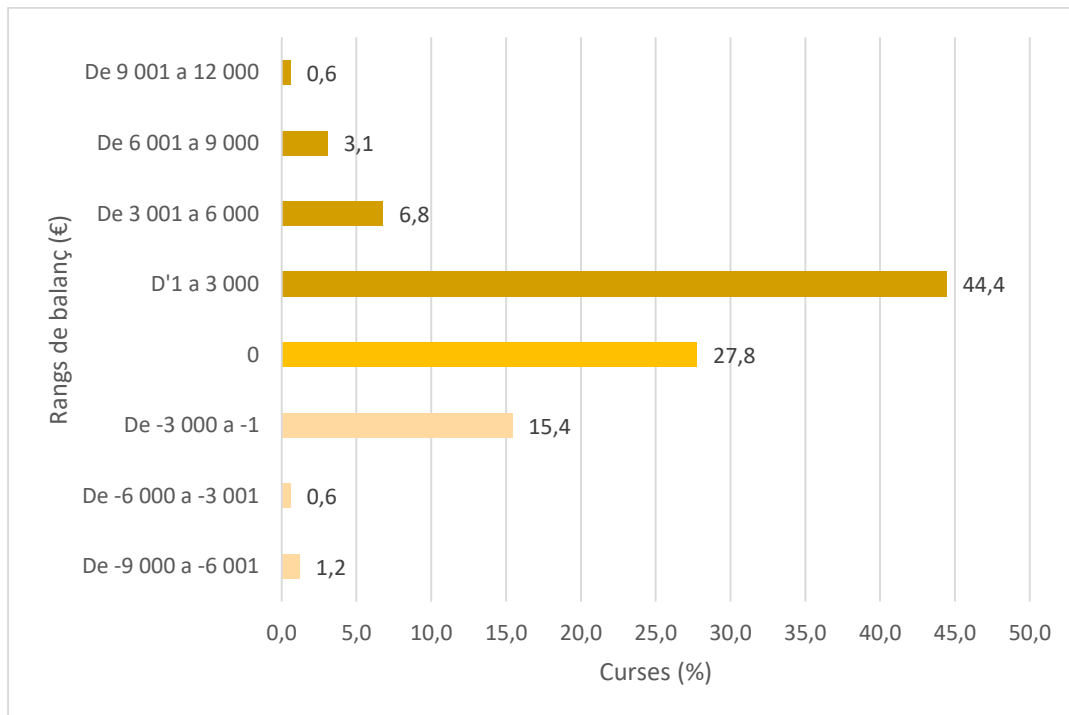
ha facilitat la incorporació de la donació de diners com una nova categoria, ja que és una pràctica duta a terme pel 9,6 % de les curses.

Per tal de determinar el resultat econòmic de les curses en l'edició corresponent, i així observar quines curses són les que han tingut *superàvit*, *equilibri* o *dèficit*, s'han restat els ingressos de les despeses totals de cada cursa. La valoració global d'aquesta resta queda plasmada en el Gràfic 37, del qual se'n destaca que el 54,9 % de les curses va acabar obtenint cert benefici econòmic de la realització de la cursa, mentre que el 27,8 % van concloure en situació d'equilibri i el 17,3 % restant van ser deficitàries, tenint més despeses que beneficis.



Gràfic 37. Balanç econòmic de les curses (en percentatges) (N = 162)

S'afegeix a l'anterior explicació el Gràfic 38, que proporciona més detall del resultat econòmic de les curses, il·lustrant el superàvit o dèficit que han tingut les curses a través de diferents rangs. S'observa que el 44,4 % de les curses arriben a obtenir com a màxim un benefici de 3 000 €, mentre que el rang més deficitari, format pel 15,4 % de les curses, tenen un deute igual o per sota dels 3 000 €.



Gràfic 38. El superàvit i dèficit de les curses (en percentatges) (N = 162)

El 87,1% de les entitats organitzadores (N = 163) aporten recursos propis a l'esdeveniment sent aquests molt diversos. Els recursos posseïts més utilitzats són carpa/es, taules, cintes de marcatge, arc/s, tanques, cadires, cartelleria, equip de so, instal·lacions, sistemes de cronometratge i diversos vehicles. La possessió de diferents recursos, com els anteriors, facilita l'operativa de l'esdeveniment, a més d'esdevenir un estalvi econòmic. Per tal d'estimar el valor del patrimoni utilitzat per les curses, s'ofereix la Taula 38, que mostra que aquesta pràctica és habitual i facilita un gran estalvi econòmic.

Rang (€)	Quantitat curses (%)
Cap recurs	13,7
1-1 000	49,0
1 001-2 000	15,7
2 001-3 000	7,2
3 001-4 000	3,9
4 001-5 000	2,6
5 001-6 000	2,0
6 001-7 000	0,0
7 001-8 000	0,7
8 001-9 000	0,7
9 001-10 000	1,3
10 001 o més	3,3

Taula 38. Valor econòmic dels recursos aportats per l'organització (N = 153)

També, el 87,7 % les curses (N = 164) es beneficien de l'obtenció de recursos d'altres entitats, cedits de forma voluntària i gratuïta. Entre els recursos més habituals hi trobem: tanques, taules, arc/s, carpa/es, cadires, instal·lacions, equip de so, alimentació i begudes per avituallament, obsequis, recursos humans, cintes, banderoles, podis, equip de llum i escenaris. Per tal d'il·lustrar la importància de l'obtenció d'aquests recursos, s'aporta la Taula 39 que mostra les quantitats estalviades gràcies a les relacions establertes amb terceres entitats.

Rang (€)	Quantitat curses (%)
Cap recurs	14,5
1-1 000	50,0
1 001-2 000	15,9
2 001-3 000	6,5
3 001-4 000	6,5
4 001-5 000	3,6
5 001-6 000	0,7
6 001-7 000	0,7
7 001-8 000	0,0
8 001-9 000	0,0
9 001-10 000	0,7
10 001 o més	0,7

Taula 39. Valor econòmic dels recursos aportats per altres entitats (N = 138)

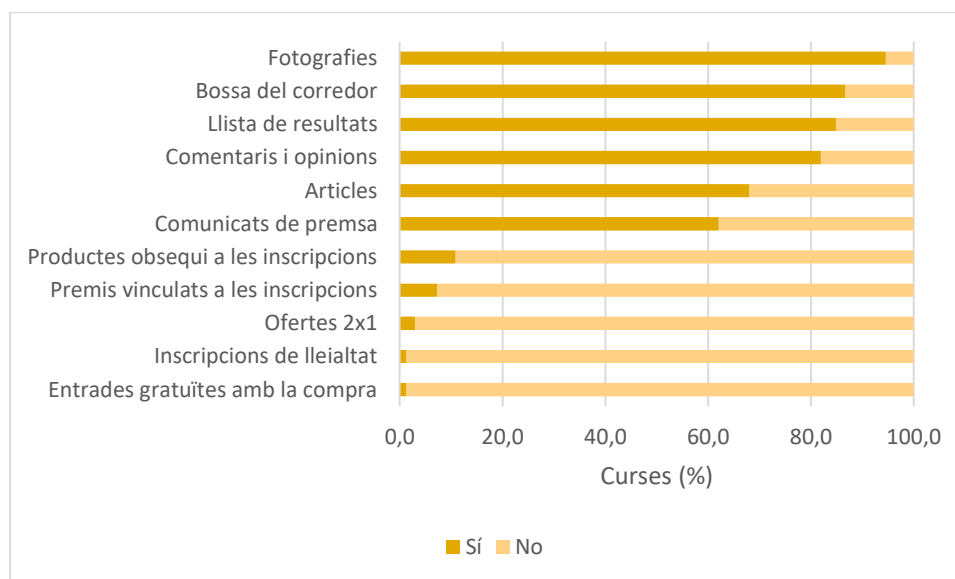
Dimensió I: MÀRQUETING I COMUNICACIONS

Dins de la dimensió de màrqueting i comunicacions, s'aporten els resultats que mostren quins són els mètodes i canals de comunicació i promoció utilitzats en les curses a la muntanya. El desenvolupament extens de la dimensió és presentat en el segon apartat de resultats.

I.1 Comunicació (promoció)

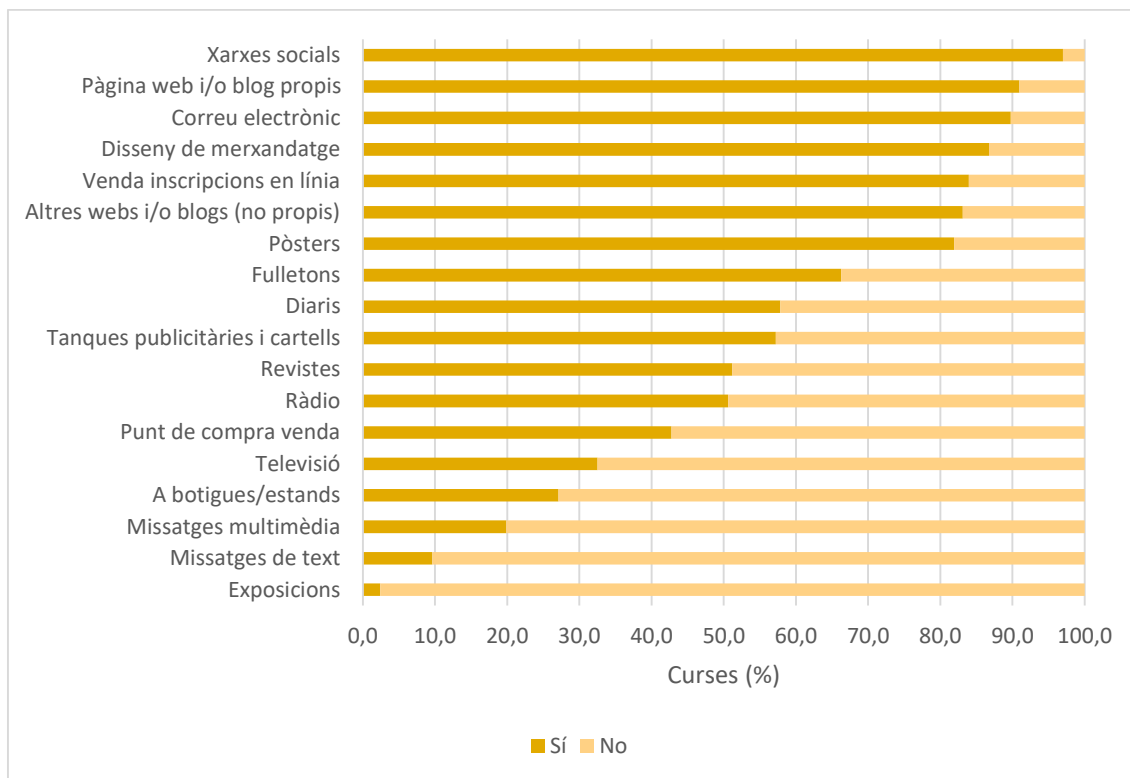
Totes les curses han contemplat l'ús de *mètodes de comunicació*, no obstant això, els elements utilitzats són molt diversos per cada entitat. Per il·lustrar aquest fet, el Gràfic 39 identifica els mètodes més utilitzats per les curses. Entre els mètodes més utilitzats són la publicació de fotografies (94,6 %) i del llistat de resultats (84,9 %). A més, és molt habitual donar "Bossa del corredor" a les persones participants (en 86,1 % dels casos); aquestes bosses contenen diferents obsequis com material esportiu, beguda, alimentació i altres materials promocionals, i tenen un valor mitjà en el mercat de 16,5 €. En canvi, altres mètodes promocionals relacionats directament amb la venda d'inscripcions, com les ofertes i els premis vinculats a les inscripcions, són molt poc utilitzats. També és freqüent l'ús de mètodes relacionals, com la gestió de comentaris i

opinions, i l'elaboració d'articles i de comunicats de premsa, mètodes que afavoreixen les relacions públiques.



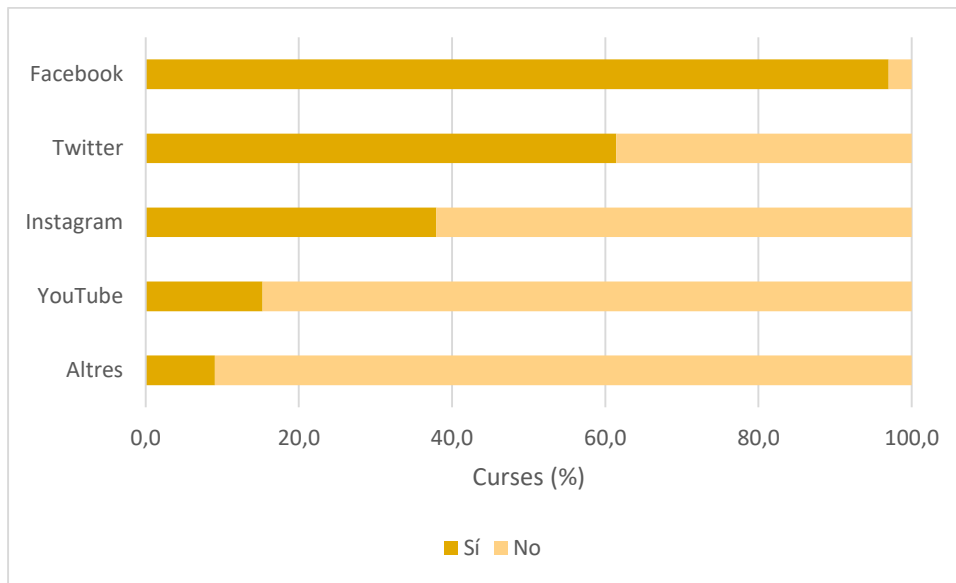
Gràfic 39. Mètodes de comunicació de les curses (en percentatges) (N = 166)

Després de veure els diferents mètodes de comunicació utilitzats, aquests són transmesos a través de diferents *canals de comunicació*. En aquest sentit, el Gràfic 40 descriu les formes de comunicació-promoció utilitzades per les curses i en ressalta els més freqüents. En primera instància, s'ha de remarcar la importància dels canals virtuals com a eina més habitual de comunicació, com són les xarxes socials (97,0 %), les pàgines web o blogs propis (91,0 %), el correu electrònic (89,8 %), les plataformes d'inscripcions en línia (84,0 %), o a través d'altres pàgines web o blogs, no propis. A més, se subratlla que el 86,9 % de les curses dissenyen material específic de marxandatge, tals com samarretes, logotips, motxilles. Els següents mitjans de comunicació més utilitzats són els canals físics, com la realització de pòsters, fulletons, o cartelleria. També són utilitzats, tot i que en menor mesura, els mitjans de comunicació de masses tradicionals: diaris, revistes, ràdios, i televisió. Finalment, s'identifica que els canals personals i els missatges a través dels mòbils (multimèdia o de text) són els menys presents.



Gràfic 40. Canals de comunicació de les curses (en percentatges) (N = 166, excepte la venda d'inscripcions en línia N = 156)

Com s'ha observat, les anteriors dades revelen la gran importància de les xarxes socials per a la comunicació. Per tal d'ampliar l'exploració sobre aquest canal, es presenta el Gràfic 41, que mostra quines són les xarxes socials més utilitzades, endreçades en funció de la proporció de les curses que les utilitzen. La més utilitzada és *Facebook* (97,0 %), després *Twitter* (61,4 %), *Instagram* (37,8 %), *YouTube* (15,2 %), i altres xarxes (9,0 %), com *Vimeo*, *Flickr*, *Google+*, *Pinterest*, *Wikiloc* o *Movescount*. A més, cal mostrar que l'abast de les xarxes socials, a través del nombre de persones seguidors, és força considerable. En ordre descendent, hi ha: *Facebook*, seguit per una mitjana de 2 306 seguidors o seguidores, *Instagram* per 1 624 persones, *Twitter* per 1 344, i *YouTube* per 513.



Gràfic 41. Xarxes socials com a canals de comunicació de curses (en percentatges) (N = 166 i YouTube N = 164)

Dimensió J: SISTEMES D'AVALUACIÓ I INFORMACIÓ

A continuació s'exhibeixen els resultats que ens aproximen als sistemes d'avaluació i informació utilitzats per les entitats. per fer-ho s'observen els efectes de la cursa per a diferents *stakeholders* i les tècniques utilitzades per fer-ho.

J.1 Sistemes d'avaluació

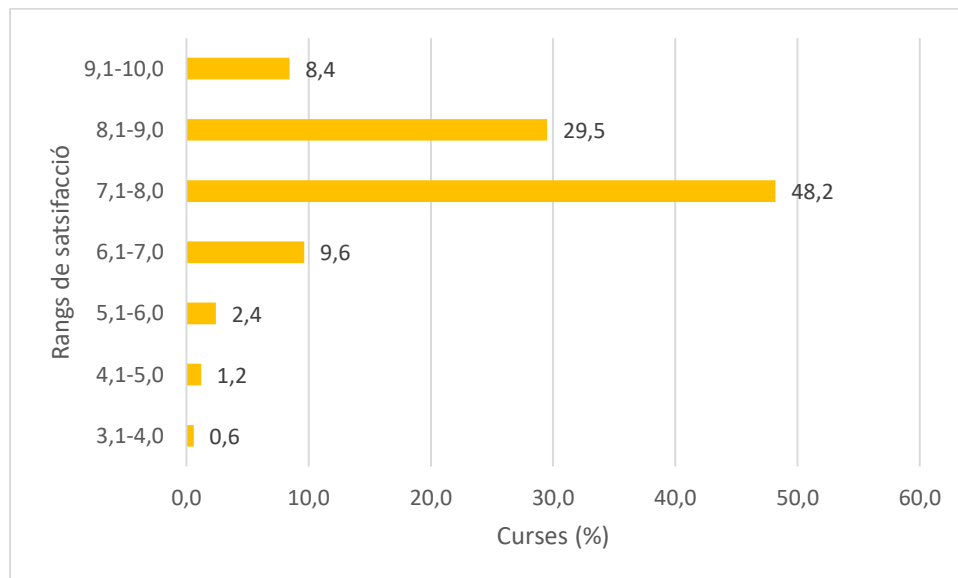
Per tal de conèixer l'opinió que tenen els *stakeholders* implicats en l'esdeveniment, diverses organitzacions disposen de diferents mecanismes que permeten l'avaluació de la satisfacció de les persones implicades a l'esdeveniment. En aquest sentit, la Taula 40 mostra la quantitat de curses que ha obtingut l'opinió sobre la cursa, en funció de diferents *stakeholders*. Es descriu que el col·lectiu de major interès són les persones participants, ja que més de la meitat de les curses estan motivades a rebre el seu feedback. La resta d'*stakeholders* implicats són menys consultats: el 33,7 % avalua el personal voluntari, el 15,1 % el remunerat, el 7,2 % el públic i el 6,6 % a altres agents, com comerços o ajuntaments.

Stakeholders	Curses avaluadores (%)		
	Sí	No	NS
Participants	57,2	42,2	0,6
Personal voluntari	33,7	65,7	0,6
Personal remunerat	15,1	84,3	0,6
Públic	7,2	88,0	4,8
Altres	6,6	88,6	4,8

Taula 40. Percentatges de curses avaluadores de la satisfacció de les persones implicades a l'esdeveniment (N = 166)

Les tècniques utilitzades per avaluar la satisfacció són molt diverses, i depenen del col·lectiu a qui s'adrecen. Així, les persones participants són majorment entrevistades en acabar la cursa amb preguntes obertes (22,3 %), enquestades amb qüestionari en línia dies després de la cursa (18,1 %), o se n'obté *feedback* a través de les xarxes socials (9,0 %) o del correu electrònic (4,2 %). En canvi, la resta de col·lectius solen ser consultats a través d'entrevistes individuals o col·lectives, alguns dies després de la cursa.

De forma relacionada, el Gràfic 42 descriu la *satisfacció de les persones participants* en les curses, en una escala d'avaluació del 0 al 10, segons la informació facilitada per les organitzacions informants. La mitjana del valor de satisfacció dels esdeveniments analitzats és de 8,2 punts amb una desviació estàndard d'1,0, pel que denota unes valoracions més que notables per part dels i les participants. S'observa que són ben poques les curses que no han satisfet gaire les necessitats d'aquest col·lectiu (1,8 % per sota de 5).



Gràfic 42. Valor de la satisfacció de les persones participants (N = 166)

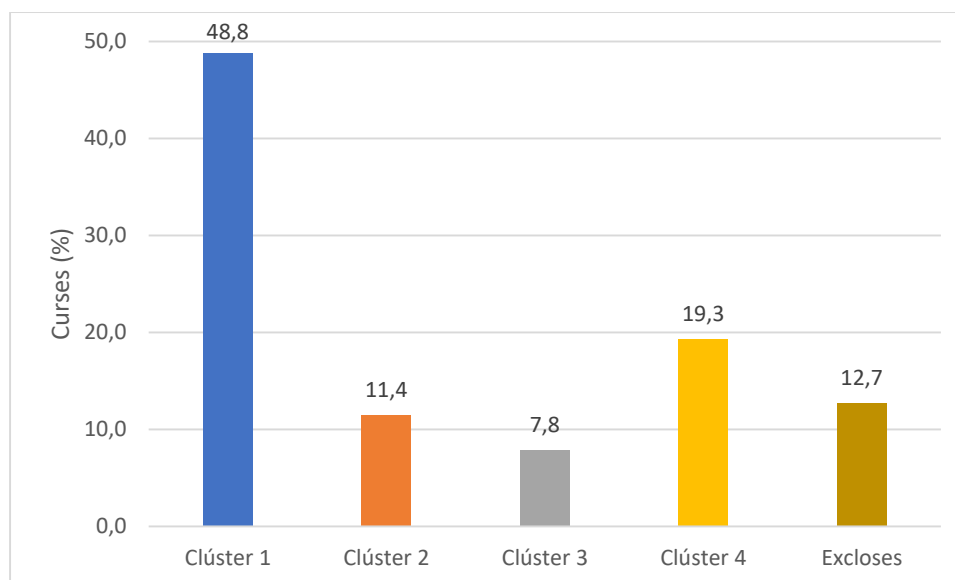
4.2 Els quatre tipus de cursa a la muntanya a Catalunya

En aquesta segona secció dels resultats, es presenta la classificació de les curses a la muntanya en diferents conglomerats i la descripció de cadascun d'aquests grups (clústers), tot destacant-ne els fets característics.

En primera instància, fruit de l'anàlisi clúster¹² es presenten els diferents grups resultants i se'n defineixen les característiques principals. Tot seguit, s'ofereix la descripció dels diferents tipus de cursa en base a diferents variables, afavorint-ne la comparació. En aquest darrer apartat es presenten de forma entrelaçada les dades obtingudes de l'administració dels qüestionaris amb les provinents de les entrevistes qualitatives, per tal de contrastar-les i complementar-les.

4.2.1 APROXIMACIÓ A LA DEFINICIÓ DELS CLÚSTERS

L'anàlisi clúster ha permès la classificació de les curses a la muntanya en 4 grups. El Gràfic 43 il·lustra la proporció de curses pertinents a cada grup clúster sorgit. Es destaca que el clúster 1 és el que més curses engloba amb quasi la meitat de la mostra (48,8 %), en segon lloc trobem el clúster 4 (19,3 %), i després clúster 2 (11,4 %) i el 3 (7,8 %). També s'hi mostra la quantitat de curses que han estat excloses de l'anàlisi per contenir valors extrems o valors perduts (12,7 %).

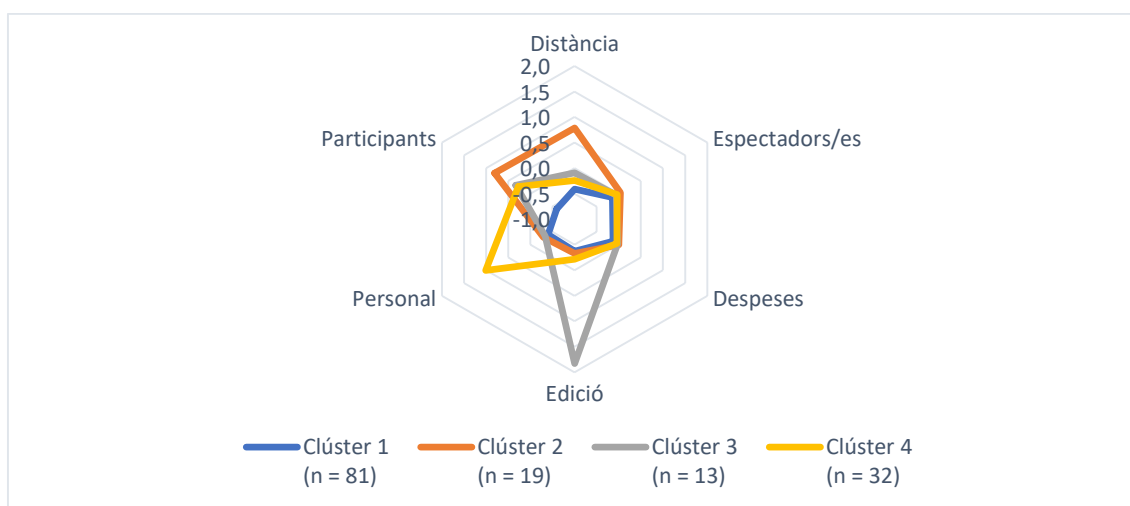


Gràfic 43. Classificació de les curses a la muntanya de la mostra (N = 166)

Tal com s'ha esmentat en el capítol metodològic, un dels passos de l'anàlisi clúster és el

¹² Anàlisi de clústers: presentat a l'apartat 3.2.1.5 del disseny metodològic (p. 101).

càlcul de les puntuacions Z, valors amb els quals es fa possible la classificació dels objectes i, també, proporciona una primera aproximació a les característiques de cada agrupació. Aquests resultats es presenten al Gràfic 44, el qual ens mostra les característiques de cada grup clúster en funció de les variables d'anàlisi. Permet observar que: el **clúster 1** és el que té els valors més baixos a totes les variables; el **clúster 2** es caracteritza per tenir molts més participants, i realitzar curses de major distància que la resta; el **clúster 3** ha realitzat un major número d'edicions; i, finalment, que l'equip organitzador del **clúster 4** està format per un major número de persones que el de les curses de la resta de clústers.



Gràfic 44. Diagrama amb els puntuacions Z mitges de l'anàlisi clúster (N = 145)

Un cop categoritzades les curses s'han transformat les puntuacions Z en els valors originals, per tal de poder comprendre les característiques dels grups clúster, i entendre la magnitud de les seves diferències. Tot seguit, s'ofereix la definició de cada clúster, construïda a partir de la Taula 41, la qual presenta els valors originals mitjos (M) de cada grup clúster i la desviació estàndard (DT).

	Clúster 1 (n = 81)		Clúster 2 (n = 19)		Clúster 3 (n = 13)		Clúster 4 (n = 32)	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Distància (km)	17,0	9,6	49,1	21,9	25,6	22,8	21,5	11,5
Espectadors/es	181,9	245,5	756,3	735,9	458,5	617,4	520,9	590,5
Despeses (€)	3 036,1	2 612,4	12 591,2	9 654,2	10 573,5	12 176,5	9 211,3	7 745,0
Edició	3,3	2,0	3,7	2,9	22,2	5,8	4,7	3,4
Personal	4,4	1,7	4,7	1,9	4,6	1,9	8,9	1,7
Participants	181,8	100,2	575,2	231,4	442,0	223,7	425,6	211,3

Taula 41. Classificació de les curses a la muntanya per grups clúster i característiques de les sis variables

Partint d'aquesta classificació, s'ha anomenat cadascuna de les agrupacions en base a les seves característiques i, a més, se'ls ha assignat un color per facilitar la seva

diferenciació tal com es presenta a continuació.

4.2.1.1 Clúster 1: La cursa petita

La cursa a la muntanya pertinent al clúster 1, “La cursa petita”, es caracteritza per oferir circuits curts, on la mitjana de la distància total efectiva és de 17 km i la seva despesa total mitjana és de 3 036 euros.

Pel que fa al moviment de masses, es manté una relació prou estreta entre el número de participants (181 persones) i d’espectadors/es (181 persones). A més, compta amb una mitjana de 4 persones a l’equip organitzador, i amb una experiència de 3 edicions realitzades.

4.2.1.2 Clúster 2: La cursa llarga

El clúster 2, “La cursa llarga”, agrupa les curses que utilitzen una mitjana de 49 km pel disseny dels circuits i que acullen una mitjana de 575 participants. També té un gran volum de despeses (12 591 euros) i de persones espectadores (756). L’equip organitzador el forma una mitjana de 4 persones, que han realitzat l’esdeveniment uns 3 cops.

4.2.1.3 Clúster 3: La cursa pionera

Els tret més característic del grup clúster 3, “La cursa pionera”, és el número d’edicions que es porta realitzant, una mitjana de 22 edicions. A més, però, ofereixen recorreguts que utilitzen fins a un total de 25 km, i acullen una mitjana de 442 participants i 458 persones espectadores.

La gestió de la cursa és duta a terme per una mitjana de 4 persones que integren l’equip organitzador, i suposa una despesa total de 10 573 euros.

4.2.1.4 Clúster 4: La cursa socialitzadora

Aquest darrer clúster, “La cursa socialitzadora”, el formen les curses organitzades per un equip de 8 persones de mitjana. Pel que fa al volum de gent que mouen, reben 425 participants i 520 persones espectadores. Aquesta cursa s’ha realitzat una mitjana de 4 cops, i transcorre una distància total efectiva de 21,5 km. També, gasta uns 9 211 euros per a l’organització de l’esdeveniment.

4.2.2 APROFUNDIMENT A LA DESCRIPCIÓ DELS GRUPS CLÚSTER

Després de realitzar una primera definició dels grups clúster sorgits de l'anàlisi de conglomerats, en aquesta part es presenten amb detall les característiques de cada tipus de cursa, emfatitzant-ne les peculiaritats i, per tant, les diferències amb les altres.

Tal com s'ha esmentat a l'apartat 3.2.2.3 (p. 120), la mostra del segon estudi està formada per 2 curses de cada tipologia, cosa que suposa un total de 8 curses. Les curses a la muntanya seleccionades estan representades a la Taula 42, en la qual s'identifiquen les curses en funció de: el número de clúster i tipologia de cursa a la que pertany; i el sobrenom¹³ de la persona entrevistada i codi utilitzat per referenciar-se a una cursa concreta. A més, s'han utilitzat diferents colors per afavorir la distinció de cada tipus de cursa al llarg de tot el document.

Clúster	Cursa	Sobrenom entrevistat	Codi cursa
1 o I	Petita	Cesc	1A
1 o I	Petita	Albert	1B
2 o II	Llarga	Esteve	2A
2 o II	Llarga	Daniel	2B
3 o III	Pionera	Romà	3A
3 o III	Pionera	Jaume	3B
4 o IV	Socialitzadora	Pau	4A
4 o IV	Socialitzadora	Toni	4B

Taula 42. Tipus de cursa i sobrenom de les persones entrevistades

En aquest apartat de resultats, s'estudien les dades que completen el primer gran apartat de resultats amb aquelles dades que afronten la comprensió dels objectius segon (*Classificar les curses a la muntanya segons les seves característiques en relació amb la seva gestió*) i tercer (*Comparar la gestió de les curses a la muntanya en funció del tipus de cursa*). Per a tal fi, s'analitzen les dades provinents dels dos mètodes d'investigació, és a dir, es combina la informació quantitativa de l'anàlisi dels clústers amb la informació qualitativa de les entrevistes.

L'estructura que prossegueix s'assimila a la utilitzada en el primer gran apartat de resultats, i consta de l'enumeració, de la A a la K, de totes les dimensions de l'estudi. A més, cada dimensió, en cas de posseir-ne, conté en un següent nivell les subdimensions que s'identifiquen perquè tenen, en primer lloc, la lletra de la dimensió a la qual corresponen i, en segon lloc, un número que les enumera. De la mateixa manera, els

¹³ Per mantenir l'anonimat de la persona entrevistada, s'han fet servir sobrenoms.

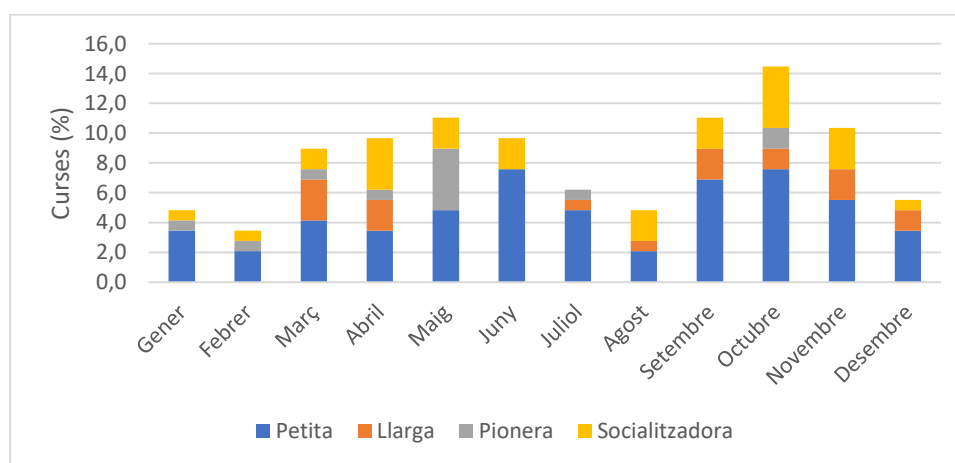
paràgrafs que presenten els resultats incorporen en cursiva el nom de les variables abordades en cada cas. Finalment, un dels aspectes que caracteritzen l'apartat és la combinació dels resultats estadístics, mostrats a través de fórmules, gràfics i taules numèriques, i dels provinents de l'anàlisi de contingut, presentats amb fragments de les entrevistes i taules de contingut.

Dimensió A: Disseny

Es comença l'anàlisi del disseny utilitzat en els esdeveniments, per tal d'observar les característiques principals de cada clúster. En concret, s'afavoreix la comprensió dels trets que defineixen el tema i programa, l'escenari i els serveis de les curses.

A.1 TEMA I PROGRAMA

Comparant els *mesos de realització* de les curses en funció dels grups clústers (Gràfic 45), s'observa com: la presència de **curses petites** és habitual durant tot l'any. No obstant això, destaca una menor presència relativa en els mesos de primavera; les **curses llargues** es concentren majoritàriament en els mesos primaverals i tardorencs; gairebé la meitat de les **curses pioneres** s'organitzen al maig i tendeixen a ser realitzades a la primera meitat de l'any. Finalment, les **curses socialitzadores** estan repartides de forma uniforme durant tot l'any, seguint la tendència global, i en ressalta una major presència relativa a l'agost, en comparació amb els altres clústers.



Gràfic 45. Mes de realització de les curses, per clústers (N = 145)

Establir el *dia i mes* en el qual es realitzarà la cursa és una decisió que correspon a cada organització. Sent una de les decisions més transcendents per a la gestió de la cursa, la fixació del dia de celebració està motivada i/o condicionada per diversos factors. Les **curses petites** ressalten la importància de trobar un dia en el que hi hagi poques curses, tal com expressa en **Cesc (1A)**:

"La data de la cursa la tenim oberta sempre [...] a finals d'any que comencen a sortir els

calendaris de les curses, comencem a fer una tria, sabem les curses que ens fan mal i sabem les curses que no ens fan mal [...] llavors, mirem que no ens coincideixi [...] i anem buscant data [...] comencem al març, i mirem de no arribar al juny. [...] Mirem una data que no faci tanta calor, que puguis anar curtet (de roba) però que no passis ni fred, ni calor.” Cesc (1A)

En el cas de les **curses llargues**, tot i comptar amb un nínxol en el mercat, també tenen en compte la competència. A més, consideren altres factors específics del calendari, com les festivitats, el cicle acadèmic o la climatologia. Així ho mostren els següents fragments d'en **Daniel (2B)** i l'**Esteve (2A)**:

“Nosaltres sempre ens movem a l'abril, si no hi ha cap inconvenient, sempre ens movem al primer cap de setmana d'abril. El que passa és que a vegades estem una mica a prop de la Setmana Santa, clar, nosaltres no volem que la cursa ens caigui al diumenge de Setmana Santa [...] després, també tenim un parell o tres de curses que cauen en aquesta època; són curses amigues, llavors el que fem és fer-nos una trucada, per veure quin dia la fa cadascú, per no aixafar-se, ja que sembla impossible estar sols.” Daniel (2B)

“Haviem pensat fer-lo al juliol o així per la temperatura, però, clar [l'espai on es realitza la cursa] és quan està en el seu màxim nivell d'obertura i de funcionament i llavors se'ns va plantejar de fer-la la segona quinzena de setembre. [...] El dia exacte és perquè després que els escolars comencin el curs acadèmic, i llavors és el primer divendres després, ja que és quan [l'espai] ja tanca d'hora [...] ens dóna marge per poder-ho preparar tot”. Esteve (2A)

Darrera l'experiència de les **curses pioneres**, les seves entitats organitzadores també valoren no coincidir amb altres curses, i, tal com explica en **Jaume (3A)**, es prioritza el manteniment de la data per a futures edicions: *“No es pot canviar la data, perquè avui en dia n'hi ha tantes, que si tu perds la teva data, i després aquella persona que venia, que la feia, i t'ha de buscar, ja el perds.”*

Finalment, en el cas de les **curses socialitzadores**, exposen la rellevància dels factors climatològics, així com triar una data que beneficiï el municipi on es desenvolupa, com seria el cas exposat per en **Pau (4A)**:

“Per donar aquesta idea de fer alguna cosa més de cara a l'hivern, ja que en principi no són molt freds, i que són les festes del poble [...] però després vàrem haver d'avançar la data [...] perquè el que passava és que a la festa [...] que era dissabte la nit, no hi anava ningú perquè tothom feia la [cursa] del poble el dia següent. Llavors ho vàrem avançar una setmana. És com l'inici de la festa i després ja tens tota la festa següent.” Pau (4A)

Pel que fa a les *categories de participació*, es troba que hi ha una diferència significativa en funció del tipus de cursa i el fet de contemplar o no *categories de participació* ($\chi^2(3) = 14,300, p = 0,003$). A més, es posa de manifest que hi ha una relació

estadísticament significativa entre ambdues variables ($V = 0,315$, $p = 0,003$).

La Taula 43 mostra la relació de curses que contemplen, o no, categories de participació. S'observa que les curses que menys tenen en compte diverses categories són les **petites** (33,75 %), seguides de les **llargues** (47,37 %). Les que més ho contemplen són les **pioneres** (69,23 %) i les **socialitzadores** (68,75 %).

Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
27 (33,75)	9 (47,37)	9 (69,23)	22 (68,75)

Taula 43. Contemplació de categories de participació, per clústers

Generalment, les curses no solen gestionar *altres proves esportives* d'altres disciplines esportives el mateix dia de l'esdeveniment (vegeu el Gràfic 6, p. 132). A més, tampoc s'observen diferències d'aquesta variable en funció del tipus de clúster ($\chi^2 (3) = 2,124$, $p = 0,574$).

A.2 ESCENARI

Quan s'analitzen les *comarques i municipis* on es gestionen curses, les dades semblen indicar que no hi ha una associació entre el tipus de cursa i el lloc on aquesta s'emplaça. En aquest sentit, no s'ha trobat una associació significativa entre el tipus de cursa i la província on es duu a terme ($\chi^2 (3) = 3,962$, $p = 0,266$). Tampoc s'ha trobat una associació significativa en funció de la comarca $\chi^2 (57) = 58,944$, $p = 0,404$, ni del municipi on s'organitzen $\chi^2 (351) = 345,634$, $p = 0,571$.

Ahora, s'ha analitzat el fet que una cursa passi, o no, per un *espai natural protegit*. Tot i no trobar-se una associació estadísticament significativa $\chi^2 (3) = 7,683$, $p = 0,053$, els valors de la Taula 44 permeten observar que hi ha més **curses petites** que es desenvolupen en ENP, que no pas de les altres tipologies, sent les **curses pioneres** les que menys hi passen, seguides de les **llargues** i de les **socialitzadores**.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
45 (55,6)	6 (31,6)	3 (23,1)	13 (40,6)

Taula 44. Pas per espai natural protegit, per clústers

Fonamentalment, les curses a la muntanya es defineixen a través dels circuits que ofereixen; per aquest motiu, les organitzacions donen molta importància al seu disseny. Tenint en compte que les possibilitats i voluntats de cada organització són molt particulars, es dibuixen recorreguts de diferents característiques. Així doncs, com a obertura de l'apartat, s'aporten diversos fragments que expliquen el perquè de les *característiques dels recorreguts*. Més endavant, s'analitzen les *característiques dels*

circuits, a través dels indicadors: distància, tipus de terreny, desnivell, altitud, temps màxim contemplat, número d'avituallaments i de passos de control. L'anàlisi quantitativ d'aquestes variables es realitzarà sobre els circuits oferts per les 145 les curses categoritzades, que representen un total de 243 circuits.

Hi ha ocasions en les quals el disseny dels recorreguts està subjecte a algun tipus d'aprovació externa. Aquestes són les situacions d'algunes de les curses que es desenvolupen en parcs naturals. Així ho exposen amb diferent aprovació l'**Esteve (2A)**: *"Vàrem dissenyar un recorregut i el vàrem presentar a [les autoritats de l'espai]. Ells ens van fer dues petites modificacions i el van acceptar"*, i l'**Albert (1B)**:

"Els últims anys vàrem tenir un problema important i, al final, ens vàrem passar una mica pel folre (les directrius del parc), perquè els vàrem dir una cosa (com seria el recorregut) i al final en vàrem fer una altra (un recorregut diferent). El fet és que tres dies abans (de la cursa), (les autoritats del parc) ens van dir: 'Per aquest camí no podeu passar-hi'. Jo els vaig respondre: 'Doncs, què faig jo ara per unir aquest tros de circuit amb aquest altre tros?' És un problema. Perquè tot i que presentis la documentació (que sol·licita el permís d'ús de parc) molt abans [...] pot ser que en aquella època hi hagi un [animal en protecció] aquí als penya-segats (i les autoritats del parc diguin) 'a 150 metres no us hi podeu acostar.'" Albert (1B)

És també conegut que hi ha organitzacions que dissenyen el recorregut de la cursa en base a punts emblemàtics del municipi i de les contrades. S'il·lustra amb els dos fragments extrets de les entrevistes amb **Daniel (2B)**: *"Intentem fer com un llistat mental de llocs on (ens) agradaria anar: esglésies, o cases que tenen un interès, o racons que tenen interès. Aquest any, per exemple, vàrem anar als dos cims més alts d'aquí"* i amb l'**Albert (1B)**:

"Aquest paratge que tenim podem anunciar-lo com a paratge natural. Així, la gent pot passejar dins [el municipi]. Això per un costat, i per l'altre, les coses que són més endintre, doncs als camins es passa per barraques de vinya o per pous glaç que n'hi ha un parell. Els ensenyes coses a la gent que no sabia que existien." Albert (1B)

A més, cal destacar que el recorregut també es dissenya pensant en la logística del mateix, com en el cas d'en **Jaume (3A)**, que subratlla aquesta fet: *"Sembla molt fàcil fer un recorregut. Però perquè hi sigui tot, puguis posar-hi avituallaments, que si passa alguna cosa sigui de fàcil accés i a prop d'una ambulància. O sigui, (l'assistència mèdica de la gent participant) és el que prima més."*

Una de les qüestions més discutides al voltant del disseny dels recorreguts és en referència a modificar o mantenir el circuit cada any. En aquest sentit, s'ofereixen dos exemples que ho demostren. Em **Pau (4A)**, que opta per mantenir-lo, i en **Daniel (2B)**, que el canvia:

"El recorregut no s'ha canviat mai. Penso que és un encert, perquè la gent o les entitats

organitzadores intenten canviar el seu recorregut, el canvien cada any. Però si al final tu ets un corredor una mica regular, també t'agrada veure com estàs d'un any rere l'altre. I això, hi ha gent que hi està a favor, hi ha gent que diu que podries canviar alguna cosa però al final tothom bé (satisfet).” Pau (4A)

“Vàrem decidir de fer una mitja marató i una marató que ens abastarien molts més corredors. Com que no podíem fer el recorregut sencer (80 quilòmetres d'un disseny previ), doncs (vàrem decidir) que cada any anéssim variant una mica aquest recorregut i, que amb la suma dels anys, aconseguíssim haver passat per tots [els punts d'interès].” Daniel (2B)

El *número de circuits* que la cursa contempla afecta a la gestió de l'esdeveniment. Aquest podria fer variar, entre d'altres, la quantitat de recursos necessaris i el nombre de participants. Com s'ha comprovat anteriorment (p 132), la gran majoria de curses ofereixen 1 o 2 circuits. Quan es compara el número de circuits en funció del tipus de cursa (vegeu la Taula 45), s'observa que existeixen diferències estadístiques entre les variables. En destaca que les **curses llargues** tendeixen a oferir més circuits que les altres –**petites**, **socialitzadores** i pioneres.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
1,46 (0,53)	2,58 (0,84)	1,85 (0,56)	1,69 (0,59)	$F(3, 141) = 18,817^{****}$	II>I****, III***, IV****.

p < 0,005; *p < 0,001

Taula 45. Número de circuits, per clústers

Generalment, el motiu pel qual les organitzacions opten per oferir més d'un recorregut és per tal d'obrir el seu ventall i poder arribar a obtenir més participants, així ho explica en Jaume (3A):

“Pels que corriem i sabíem el que és la muntanya [...] vàrem dir que passés els 20 quilòmetres [...] després, vàrem dir que en fariem una que la tallariem per la meitat pels principiants (que no estant tan preparats per fer 20 quilòmetres).” Jaume (3A)

Tal com s'ha tractat a la introducció de l'apartat, les 145 curses analitzades que formen part d'algun grup clúster ofereixen un total de 243 circuits. Concretament, 116 circuits pertanyen a les **curses petites**, 49 circuits a les **llargues**, 24 circuits a les **socialitzadores** i 54 circuits a les **pioneres**. Per aquest motiu, els següents paràgrafs utilitzen la base de dades dels circuits (BBDD Circuits).

La Taula 46 ofereix la *distància* mitjana dels circuits de cada tipus de cursa i, alhora, en compara els valors. Les **curses llargues** presenten circuits de majors distàncies en comparació amb la resta però, especialment, amb les **petites** i amb les **socialitzadores**. També, les **curses pioneres** posseeixen circuits més llargs que les **petites**.

Petites (n = 116)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)	ANOVA	Comparació
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
15,10 (8,03)	27,85 (15,16)	22,38 (19,42)	17,63 (9,15)	F (3, 239) = 15,102****	I<II****, III*; IV<II****.

*p < 0,05; ****p < 0,001

Taula 46. Distància dels circuits en quilòmetres, per clústers

Les reflexions que porten a les organitzacions a oferir circuits d'una determinada distància són variats. S'observen diferències en funció de les persones entrevistades, tot i que, sovint, pensen en els participants que poden atraure. Per exemple, en Romà (3B) exposa el següent:

“No volíem passar de 20 (km) perquè ens treu gent, penso, i vàrem fer una mica més de 10 (km) perquè a la gent no se li quedi curta, i menys de 20 (km) perquè pugui venir més gent. Hi ha curses a l'entorn que fan 23, 24 (km) i es queden curtes de gent. I entre els 10 (km) i els 24 (km) hi ha un gran forat entremig, llavors vàrem fer 16 i 17 (km).”

Romà (3B)

De forma similar, amb l'objectiu d'arribar al col·lectiu de gent més ampli, l'Albert (1B) explica que:

“Ara mateix, fem 21, 10 i uns 7 quilòmetres. Una altra cosa, que també ha evolucionat molt, és que abans només fèiem els 21 (km), i el que veiem és que cada vegada tiren més distàncies més curtes. La gent és més popular, més amateur... volen patir però no tant. Aquestes (amb distàncies curtes) són les que estan funcionant. Les de 20 (km) són més per elitistes. Hi ha molt boom de córrer però això en distàncies de 8-10 quilòmetres.”

Albert (1B)

En contrast amb els anteriors fragments, en Daniel (2B) parteix de la idea de realitzar un únic circuit d'ultradistància, que fragmenta, però, en distàncies encara majors que la resta d'entrevistats:

“Buscàvem un camí que unís tots [els punts d'interès]; vàrem fer aquest camí i van sortir 80 quilòmetres. Vàrem creure que començar per una cursa de muntanya amb 80 quilòmetres, que era una cosa inviable, primer per l'experiència, i segon, també, per l'entitat o pel número de corredors que podien participar, que seria molt reduït. Per tot això, vàrem decidir fer una mitja maratón i una maratón que ens abastarien molts més corredors.” Daniel (2B)

La següent Taula 47 presenta els percentatges de tipus de terreny mig per cada clúster. Es mostren diferències significatives en les proporcions de corriols, sent les curses llargues les que en tenen un major percentatge i les pioneres les que menys. En els valors entremitjos, les curses petites utilitzen una major proporció de corriols que les socialitzadores. Pel contrari, les curses pioneres i les socialitzadores tenen un major

percentatge de pista, en relació amb les **llargues** i les **petites**. Pel que fa als valors d'asfalt i camp a través, són baixos en comparació amb els altres tipus de terreny però destaca que les **curses pioneres** tenen els majors valors en asfalt i les **socialitzadores** en camp a través.

Tipus de terreny	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	
Pista	114	30,39 (24,84)	49	27,18 (23,84)	23	42,09 (30,41)	54	33,74 (25,66)	F (3, 236) = 2,016
Corriol	116	62,72 (27,16)	49	65,55 (25,20)	22	49,45 (30,56)	54	54,06 (28,29)	F (3, 237) = 2,991*
Asfalt	114	5,82 (12,87)	47	5,60 (5,43)	22	8,05 (6,40)	54	6,57 (7,13)	F (3, 233) = 0,381
Camp a través	116	1,67 (7,22)	47	1,91 (4,03)	23	1,61 (6,27)	54	5,63 (20,54)	F (3, 236) = 1,680

*p < 0,05

Taula 47. Tipus de terreny dels circuits en percentatges sobre el total, per clústers

Existeix una gran tendència per dissenyar circuits amb la major quantitat de corriols possibles, com esmenta en Romà (3B): “Al segon any, doncs vàrem fer més modificacions, la vàrem fer més muntanya, més corriolera, la qual cosa va agradar moltíssim”. De la mateixa manera, tal com reflexionen en Daniel (2B) i en Cesc (1A), l’augment de la quantitat de corriols ha estat degut a la necessitat de satisfer a la gent participant. Ho expressen de les següents formes:

“El primer any que vàrem fer la cursa, potser vàrem posar massa (recorregut per) pista, per inexperiència. Ens va semblar que el fet que anessin per pista, aniria bé perquè es recuperés (la gent participant) però no els va agradar. I aquest any, hem fet una cursa d’un 90 per cent corriols. Escolta, això és el que volen, doncs fem-ho!” Daniel (2B)

“L’any passat ens van donar comentaris de ‘mireu de treure pista i poseu-li més corriol’. L’any passat potser teníem un 60 per cent de corriols, aquest any potser ja hem arribat al 80 per cent.” Cesc (1A)

Des de l’organització d’una cursa amb una presència mínima de corriols, l’Esteve (2A) reconeix que els trams de pista, tot i ser més ràpids, no són tècnics: “No és tècnica perquè la majoria són pistes amples, vull dir, que hi pots córrer fàcilment.”

S’aporta la Taula 48 per analitzar el *desnivell* –positiu i acumulat– en funció dels diferents tipus de cursa. Es dibuixen diferències estadísticament significatives en ambdues variables. Les **curses llargues** dissenyen circuits amb majors desnivells que les **curses petites** i **socialitzadores**. Pel seu costat, les **curses pioneres** tenen valors per sota de les **llargues** i per sobre de la resta.

Desnivell:	Petites (n = 114) Mitjana (DT)	Llargues (n = 49) Mitjana (DT)	Pioneres (n = 24) Mitjana (DT)	Socialitzadores (n = 54) Mitjana (DT)	ANOVA	Comparació Tukey
Positiu	671,97 (477,97)	1 289,67 (795,86)	936,25 (1 349,44)	797,54 (650,91)	F (3, 237) = 8,789****	II>I****, IV***.
Acumulat	1 283,24 (946,20)	2 648,39 (1 660,10)	1 940,83 (2 928,87)	1 549,28 (1 307,82)	F (3, 237) = 10,067****	II>I****, IV***.

p < 0,005; *p < 0,001

Taula 48. Desnivell dels circuits en metres, per clústers

Tal com s'ha tractat anteriorment, l'existència de desnivell en els recorreguts és un aspecte característic de les curses a la muntanya. També, el disseny del desnivell és diferent en cada cursa, i aquest està condicionat per diversos factors com els que s'exposen en els següents paràgrafs.

Les característiques orogràfiques de l'entorn són un fort condicionant per al disseny dels recorreguts i, en aquest sentit, en Romà (3B) expressa la dificultat per obtenir un determinat desnivell: *“Prou treball tenim si podem trobar 350 metres de desnivell, rasquem tots els metres de desnivell que podem.”*

En Cesc (1A) exposa la importància de no sobrepassar cert desnivell, per tal de fer la cursa apta per a una major quantitat de gent: *“El nostre projecte és de fer una cursa que la pugui fer tothom, i això fa que siguin 13 quilòmetres ara mateix, i no arriba als 300 metres positius (de desnivell).”*

Tot i ser una característica determinant de la cursa, en Daniel (2B) explica que el desnivell és un efecte colateral a les distàncies dels circuits:

“Més o menys, com per sumar els quilòmetres de la marató i de la mitja marató, més o menys hem anat a caure a uns desnivells molt similars, a uns 1 000-1 100 (m) la mitjana i uns 2 000-2 400 (m) de la marató. [...] sense voler que ens surt cada any un desnivell positiu que és similar, pot variar 100-200 metres amunt i avall. A la mitja sempre supera els 1 000 (m) i a la marató sempre supera els 2 000 (m).” Daniel (2B)

De forma similar a l'anterior cas, la cursa de l'Albert (1B) tampoc busca tenir un determinat desnivell i, a més, reflexiona sobre que no forçosament un major desnivell vol dir una major duresa:

“El desnivell no l'anem a buscar. És a dir, si hi és perfecte, si no hi és tampoc (és cap problema). Acaba sent molt dura, perquè si passes per un penya-segat, baixes amb molta pendent i llavors tornes a pujar... potser no fas molts metres de desnivell però [...] és molt dur. [...] potser aquí amb 600 (metres de desnivell) fas el doble de duresa que amb 1 000 metres (d'una altra cursa). (El desnivell i la duresa) són coses diferents.” Albert (1B)

En l'anàlisi de l'altitud, visible en la Taula 49, es pot observar com els circuits de les curses llargues es desenvolupen a una major altitud que la resta. En concret, per un

costat, la seva altitud màxima és significativament major que a les **courses petites** i **socialitzadores**; per altra banda, l'altitud mínima està també per sobre dels valors mitjos de les **pioneres** i de les **socialitzadores**. Així doncs, són els circuits de les **courses socialitzadores** els que es realitzen a una menor altitud, en comparació amb la resta. Els circuits de les **petites** i **pioneres** ocuparien altituds intermèdies.

Altitud	Petites (n = 114)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
Màxima	659,99 (474,30)	971,45 (531,30)	660,67 (641,64)	674,69 (553,67)	F (3, 237) = 4,511****	II>I***, IV*.
Mínima	307,29 (265,06)	419,80 (320,35)	229,21 (239,87)	260,81 (245,51)	F (3, 237) = 3,990****	II>III**, IV**.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 49. Altitud dels circuits en metres, per clústers

Pel que fa al *tipus de recorregut*, a la Taula 50, s'observa que el punt de sortida dels circuits es troba, majoritàriament, en entorns urbans. A més, no hi ha indicadors de dependència entre el tipus de cursa i el lloc de sortida ($\chi^2 (3) = 5,552$, $p = 0,136$).

Punt de sortida	Petites (n = 115)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Urbà	104 (90,43)	49 (100)	23 (95,83)	49 (90,74)
Rural	11 (9,57)	0 (0)	1 (4,17)	5 (9,26)

Taula 50. Punt de sortida (urbà/rural) en percentatges, per clústers

També, quan s'analitza el punt d'arribada, s'observa que la majoria de curses acaben en entorns urbans. A més, es presenta una diferenciació significativa en funció del tipus de cursa ($\chi^2 (3) = 12,356$, $p = 0,006$) i una correlació estadísticament significativa entre ambdues variables ($V = 0,226$, $p = 0,006$).

La Taula 51 permet destacar que les **courses petites** i les **socialitzadores** són les úniques que en algun cas acaben el seu circuit en un entorn rural.

Punt de sortida	Petites (n = 115)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Urbà	97 (84,35)	49 (100)	24 (100)	48 (88,89)
Rural	18 (15,65)	0 (0)	0 (0)	6 (11,11)

Taula 51. Punt d'arribada (urbà/rural) en percentatges, per clústers

Quan es tracta d'analitzar el tipus de recorregut de les curses, diferenciant entre circular i lineal, no s'obté una classificació significativa del tipus de recorregut en funció dels clústers ($\chi^2 (3) = 2,799$, $p = 0,424$). La Taula 52 il·lustra que els circuits lineals són una minoria, sent les **courses llargues** i **petites** les que, proporcionalment, ofereixen més circuits d'aquestes característiques.

Tipus de recorregut	Petites (n = 115)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Circular	100 (86,96)	42 (85,71)	22 (91,67)	51 (94,44)
Lineal	15 (13,04)	7 (14,29)	2 (8,33)	3 (5,56)

Taula 52. Tipus de recorregut (circular/lineal) en percentatges, per clústers

En estudiar el *moment de sortida*, es descobreix que la gran majoria de les sortides dels circuits es realitzen quan és de dia, tal com es mostra a la Taula 53. A més, no hi ha una diferència significativa en funció del tipus de cursa ($\chi^2 (3) = 1,349$, $p = 0,718$).

Tipus de recorregut	Petites (n = 115)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Diürna	105 (91,30)	47 (95,92)	21 (95,45)	50 (92,59)
Nocturna	10 (8,70)	2 (4,08)	1 (4,55)	4 (7,41)

Taula 53. Moment de la sortida (diürna/nocturna) en percentatges, per clústers

També, es comprova que fonamentalment es duen a terme sortides massives pels circuits (veure Taula 54). No es pot realitzar una classificació significativa del tipus de sortida en funció dels grups clúster ($\chi^2 (3) = 1,555$, $p = 0,670$).

Sortida	Petites (n = 116)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Esglaonada	10 (8,62)	3 (6,12)	2 (8,33)	7 (12,96)
Massiva	106 (91,38)	46 (93,88)	22 (91,67)	47 (87,04)

Taula 54. Tipus de sortida (esglaonada/massiva) en percentatges, per clústers

La comparació del *temps màxim* que les organitzacions contempen per a cada circuit es mostra a la Taula 55. En aquesta, es troben diferències estadísticament significatives en la durada dels circuits de cada tipus de cursa. Destaquen els valors més baixos en les **curses petites** –3 hores i 35 minuts– i en les **socialitzadores** –4 hores i 15 minuts–; en canvi, els valors més elevats són els de les **llargues** –6 hores i 20 minuts– i les **pioneres** –6 hores i 40 minuts.

Petites (n = 72)	Llargues (n = 38)	Pioneres (n = 17)	Socialitzadores (n = 43)	ANOVA	Comparació
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
215,92 (86,62)	381,95 (224,52)	404,47 (314,23)	253,12 (118,54)	F (3, 166) = 11,93****	I<II****, III****, IV<II***, III**.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 55. Temps màxim contemplat del circuit en minuts, per clústers

Les organitzacions tendeixen a *limitar el nombre màxim de participants*, tal com s'introdueix a la Taula 56. Tanmateix, es comprova que hi ha diferències estadísticament significatives entre la limitació dels circuits i el tipus de cursa ($\chi^2 (3) = 21,718$, $p = 0,000$). De la mateixa manera, es troba una correlació

estadísticament significativa entre les dues variables ($V = 0,300$, $p = 0,000$).

Les dades tractades a la Taula 56 mostren que els circuits de les **curses socialitzadores** són els que estableixen límits de participació en major mesura i, en ordre ascendent, les curses més permissives, en aquest sentit, són **llargues**, pioneres, i **petites**.

Petites (n = 114)	Llargues (n = 49)	Pioneres (n = 24)	Socialitzadores (n = 54)
Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
70 (61,40)	39 (79,59)	17 (70,83)	51 (94,44)

Taula 56. Limitació del nombre de participants en percentatges, per clústers

Per a analitzar el número màxim de persones admeses als circuits, es presenta la Taula 57, que mostra la mitjana del límit de participants per cada tipus de cursa. S'hi indica una diferència estadísticament significativa entre els 4 clústers, sent les **curses petites** les que tenen uns números més baixos en comparació amb totes les altres. A més, les **curses socialitzadores**, en comparació amb les **llargues**, tenen valors inferiors.

Petites (n = 51)	Llargues (n = 23)	Pioneres (n = 14)	Socialitzadores (n = 39)	ANOVA	Comparació Tukey
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
253,33 (101,05)	491,3 (185,65)	378,57 (117,20)	357,69 (197,28)	$F(3, 123) = 13,198^{****}$	I<II****, III*, IV**, IV<II***.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,005$; **** $p < 0,001$

Taula 57. Limitació del nombre de participants dels circuits, per clústers

Per tal d'aprofundir en aquest fet, les entrevistes ens han permès indagar en els motius i circumstàncies que afecten aquesta decisió. Tot seguit, es mostren fragments de diferents casuístiques que influeixen en la decisió de limitar el nombre de participants.

Les persones organitzadores de **curses petites** mostren ser conscients de les proves que organitzen i de les limitacions de les mateixes. Així ho descriu en **Cesc (1A)** que, tot i no establir un límit, afirma tenir una previsió del número de participants que acolliran: *“Estem dintre d'un format de cursa que no arribarem mai a ser una gran cursa. Vaja, la nostra il·lusió sí, la nostra il·lusió seria que sigui grossa, però tocant de peus a terra (no és possible). Nosaltres comptem màxim 200 (participants).”*

En el cas de les **curses llargues**, s'observa que el límit de participants s'estableix per diferents motius. Per exemple, en el cas de **l'Esteve (2A)**, la limitació està imposada per tercers; en canvi per a la cursa d'en **Daniel (2B)**, està motivada per criteris de qualitat:

“El límit de participants l'estableixen [els gestors de l'espai natural protegit]. El primer any van ser 500 participants, després amb un acord amb [els gestors de l'espai natural protegit] es va poder ampliar a 1 000 corredors, que era límit per tema d'ús, que no perjudiquéssim [l'entorn de l'espai natural protegit][...]. L'any passat [els gestors de l'espai natural protegit] van fer una nova normativa, una nova reglamentació, limitant les proves esportives, limitant les proves que hi ha anualment a [l'espai natural protegit]

i ens van fer baixar a 800 corredors la prova. I aquest any, ja ens l'han limitat a 500 participants. Aquest any, realment, hem estudiat si era viable o no era de viable de seguir amb la prova.” Esteve (2A)

“La primera edició nosaltres vàrem ser 400 (participants), després en vàrem afegir fins a 500 (participants), després fins a 600 (participants, però ja fa tres anys que estem tancant als 700 (participants). Nosaltres sabem que pel volum de gent que movem, que per la zona de sortida i d'arribada la gent arriba fàcilment, (que) el tema dels avituallaments i el tema dels corriols... tot va perfecte, i ens fa por créixer i espatllar el que tenim. Per això, som partidaris que és millor penjar el cartell de complet, que no pas anar agafar gent. Perquè així, uns mesos abans tens una previsió del que necessites i del que no necessites.” Daniel (2B)

Entre les curses pioneres, hi ha la d'en Jaume (3A) que també prioritza la qualitat i reflexiona sobre la problemàtica que suposa el binomi entre una gran quantitat de corriols i de participants: *“Són 300 persones màxim, perquè com es passa per corriols i llocs estrets [...] es fa caravana [...] i no és amena ni maca pel corredor.”*

Finalment, per a les **curses socialitzadores** i de forma similar a les pioneres, esmenten que s'estableix un determinat límit de participants per oferir esdeveniments de qualitat. En Pau (4A) ho explica així: *“Això és decisió purament nostra per oferir qualitat, que si obríssim a 1 000 persones tampoc tindríem problemes però disminuiria la qualitat.”*

També són interessants els fragments d'en Romà (3B) i de l'Esteve (2A) que, més enllà del nombre límit de participants, reflexionen sobre el número mínim requerit per a les seves curses.

“Mínim no, màxim tan de bo hi arribéssim. No tenim cap número, si falten botifarres se'n van a buscar i sempre en sobren.” Romà (3B)

“Menys no els posem, tot i que nosaltres sabem quin és el punt mort de l'esdeveniment. És a dir, nosaltres el que fem és un pressupost de l'esdeveniment de cada any, i a partir d'aquí establim quants participants necessitem perquè a la prova no hi perdem diners.” Esteve (2A)

Per a l'anàlisi del número d'*avituallaments i de controls de pas* es presenten la Taula 58 i la Taula 59. A la Taula 58 es realitza la comparació del número mitjà d'avituallaments i de passos de control dels circuits de cada tipus de cursa. S'observa una diferència significativa entre ambdós elements i, tot i que amb diferents valors de significació, la relació és similar: els circuits de les **curses petites** posseeixen menors quantitats d'avituallaments i de passos de control que els de les **llargues** i les pioneres.

Número	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Avitua.	111	3,07 (1,53)	49	4,76 (2,24)	24	4,88 (3,30)	54	3,83 (2,02)	F (3, 234) = 10,604****	I<II****, III****.
P. Cont.	107	1,58 (1,89)	49	2,82 (2,98)	21	3,38 (3,92)	49	2,31 (2,48)	F (3, 222) = 4,701****	I<II*, III*.

Avitua. = Avituallaments; P. Cont. = Punts de control; *p < 0,05; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 58. Número d'avituallaments i passos de controls, per clústers

A la Taula 59, es presenta la relació de distància mitja entre avituallaments i entre passos de control dels circuits de cada tipus de cursa. La comparativa entre els clústers mostra que les **curses llargues** distancien més els avituallaments que les **pioneres** i que les **socialitzadores**, aproximadament una mitjana d'1,5 quilòmetres. Pel que fa la distància entre passos de control, s'observa que les **curses llargues** també són les que distancien més aquests elements, sent estadísticament significatives en comparació amb les **petites**.

Núm. Km per cada	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Avitua.	111	5,27 (2,37)	49	6,04 (2,22)	24	4,53 (1,48)	54	4,74 (1,76)	F (3, 234) = 4,190****	II>III*, IV*.
P. Cont.	107	5,61 (7,26)	49	9,64 (9,42)	21	5,79 (4,58)	49	8,95 (8,24)	F (3, 222) = 4,132****	I<II*.

Avitua. *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 59. Distància en quilòmetres entre avituallaments i passos de controls, per clústers

Els avituallaments, a més, són tractats, a la pàgina 225 de l'apartat E.3, en funció de l'operativa i la gestió dels materials que se'n realitza.

A.3 SERVEIS

Les organitzacions, a banda de realitzar la cursa, ofereixen diversos *serveis orientats a la persona participant i/o espectadora*. Per això, la Taula 60 mostra el percentatge de curses que posseeixen cada servei llistat, en funció del tipus de cursa. Tanmateix, s'analitzen les diferències i la correlació existent pels diferents valors. Destaquen diferències estadísticament significatives en els serveis de guarda-roba, fira del corredor i servei de massatge. A més, correlacionen significativament en funció del tipus de cursa: els valors més elevats dels serveis de guarda-roba i fira del corredor són de les **socialitzadores** i el del servei de massatges és de les **llargues**. Pel contrari, les **pioneres** i les **petites**, tendeixen a tenir els valors més baixos.

Tot i que no es presentin anàlisis significatives dels altres serveis –fotografia i vídeo, guarderia, i animació–, s'intueixen classificacions similars a les anteriors: les **curses socialitzadores** i **llargues** són les que, proporcionalment, ofereixen més serveis, en comparació amb les **pioneres** i les **petites**. Aquesta suposició es referma amb les dades presentades a la Taula 61, que fa la mitjana del conjunt total de serveis oferts i en compara els seus valors en funció del tipus de cursa. Així, estadísticament, les **curses**

socialitzadores i llargues ofereixen més serveis que les pioneres i petites.

Serveis	Petites	Llargues	Pioneres	Socialitzadores	Khi quadrat	V de Cramer
	(n = 81) Número (%)	(n = 19) Número (%)	(n = 13) Número (%)	(n = 32) Número (%)		
Foto i vídeo	70 (86,42)	18 (94,74)	10 (76,92)	30 (93,75)	$\chi^2(3) = 3,581, p = 0,310$	$V = 0,157, p = 0,310$
Guarda-roba	47 (58,02)	14 (73,68)	9 (69,23)	28 (87,50)	$\chi^2(3) = 9,511, p = 0,023$	$V = 0,256, p = 0,023$
Guarderia	6 (7,41)	5 (26,32)	0 (0)	4 (12,50)	$\chi^2(3) = 7,639, p = 0,054$	$V = 0,230, p = 0,054$
Fira corredor	9 (11,11)	5 (26,32)	1 (7,69)	14 (43,75)	$\chi^2(3) = 16,986, p = 0,001$	$V = 0,342, p = 0,001$
Massatges	26 (32,10)	15 (78,95)	5 (38,46)	20 (62,50)	$\chi^2(3) = 18,426, p = 0,000$	$V = 0,356, p = 0,000$
Animació	48 (59,26)	15 (78,95)	7 (53,85)	26 (81,25)	$\chi^2(3) = 7,250, p = 0,064$	$V = 0,224, p = 0,064$

Taula 60. Distribució de serveis oferts, per clústers

Petites	Llargues	Pioneres	Socialitzadores	ANOVA	Comparació Tukey
(n = 81)	(n = 19)	(n = 13)	(n = 32)		
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
2,54 (1,30)	3,79 (1,23)	2,46 (1,33)	3,81 (1,23)	$F(3, 141) = 10,884^{****}$	I<II ^{***} , IV ^{****} ; III<II [*] , IV ^{**} .

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 61. Número total de serveis oferts, per clústers

Pel que fa referència als serveis d'allotjament, restauració i transport, es mostra la Taula 62 que comprava el nombre de cursos de cada agrupació que disposen dels mencionats serveis. Per l'allotjament, hi ha diferències significatives entre clústers, i són les llargues, seguides de les socialitzadores les que més es vinculen amb aquests serveis, en comparació amb les pioneres i petites. En canvi, pels serveis de restauració i transport, no es presenten diferències estadísticament significatives. Tanmateix, les llargues disposen de més serveis de restauració i les petites no solen comptar amb serveis de transport.

Serveis	Petites	Llargues	Pioneres	Socialitzadores	Khi quadrat	V de Cramer
	(n = 81) Número (%)	(n = 19) Número (%)	(n = 13) Número (%)	(n = 32) Número (%)		
Allotjament	24 (29,63)	12 (63,16)	3 (23,08)	14 (43,75)	$\chi^2(3) = 9,206, p = 0,027$	$V = 0,252, p = 0,027$
Restauració	32 (39,51)	10 (52,63)	3 (23,08)	12 (37,5)	$\chi^2(3) = 2,894, p = 0,408$	$V = 0,141, p = 0,408$
Transport	5 (6,17)	4 (21,05)	3 (23,08)	6 (18,75)	$\chi^2(3) = 6,747, p = 0,080$	$V = 0,216, p = 0,080$

Taula 62. Servei d'allotjament, restauració i transport, per clústers

Dimensió B: Cultura organitzativa

En aquest apartat, s'avalua la cultura organitzativa que envolta la gestió de les curses, la qual cosa ajuda a entendre la realitat d'aquests esdeveniments. Les subdimensions que la componen són els antecedents i objectius dels esdeveniments.

B.1 ANTECEDENTS

L'origen de l'esdeveniment s'analitza a través de la comparació de l'any de creació de les curses, en funció de cada grup clúster (vegeu la Taula 63). Queda palesa la diferència significativa que presenta la cursa pionera, en comparació amb les altres, sent la pionera una mitjana de més de 17 anys més vella que la resta.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
2012,60 (2,10)	2012,26 (2,90)	1993,23 (5,56)	2011,22 (3,46)	$F(3, 141) = 162,783^{****}$	III****<I, II, IV.

****p < 0,001

Taula 63. Any creació de la cursa, per clústers

Entrant en detall sobre els *orígens dels esdeveniments*, són diverses les circumstàncies i moments que afavoreixen el sorgiment de noves curses. Dels casos analitzats, es diferencien dues situacions a través de les quals es creen les curses a la muntanya: per un costat, la lectura d'una nova oportunitat –i. e. crear una nova cursa–; i, per l'altre, la creació en base a l'existència d'una cursa anterior –i. e. modificar l'anterior cursa. A continuació, es mostren dos fragments que ho il·lustren.

Aprofitant el creixement de les curses a la muntanya, diverses organitzacions van aprofitar el moment per crear la seva. Aquesta situació seria la d'en Daniel (2B):

“A través d'una sèrie de veïns d'aquí del municipi, dins dels quals també hi era jo com a treballador (de l'administració) i veí del municipi. Vàrem creure que, en aquell moment en què hi havia tantes curses de muntanya, ens havíem de plantejar de fer una cursa al municipi.” Daniel (2B)

Per altra banda, hi ha curses que han sorgit de l'evolució d'anteriors marxes o curses, sovint, fruit de la necessitat d'actualitzar el concepte de l'esdeveniment ofert. En aquest sentit, en Cesc (1A) ho exposa així:

“Aquesta cursa és l'evolució de l'antiga cursa [...]. [L'anterior cursa] es va fer durant 13 anys [...]. (El canvi) és quan entrem una sèrie de gent diferent, forana a l'entitat i amb ganes de fer (i de canviar).” Cesc (1A)

Per tal d'indagar sobre els *motius de creació de les curses* en funció dels clústers, es presenta, per una banda, la Taula 64, que mostra els valors mitjos de cada possible motiu per cada tipus de cursa. Les dades proven que no existeixen diferències estadísticament significatives.

Motius	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
Econòmic	1,83 (0,19)	2,26 (0,39)	1,08 (0,08)	1,41 (0,20)	F (3, 141) = 2,15
Comunicatiu	4,19 (0,25)	4,42 (0,56)	3,69 (0,63)	4,22 (0,39)	F (3, 141) = 0,27
Esportiu	5,85 (0,18)	6,26 (0,25)	6,00 (0,34)	6,47 (0,17)	F (3, 141) = 1,60
Social	5,75 (0,15)	5,47 (0,35)	5,92 (0,49)	6,16 (0,23)	F (3, 141) = 1,08
Mediambiental	4,43 (0,22)	4,26 (0,43)	3,77 (0,68)	4,78 (0,26)	F (3, 141) = 0,91

Taula 64. Valoració dels motius de creació de les curses, per clústers

Per altra banda, s'extreuen una sèrie de fragments de les entrevistes que il·lustren la diversitat de les motivacions. Per exemple, la de l'**Esteve (2A)**, que explica per què es va originar la cursa, tot dibuixant la intenció lucrativa existent.

“Érem quatre persones que ens coordinàvem dins de l'àmbit dels esdeveniments esportius. [...] som corredors, ens agrada la muntanya i portàvem anys dedicant-nos als esdeveniments esportius. Doncs el fet de treballar en un projecte comú que entre els quatre el portéssim a terme, i quan va sorgir la idea, ens va agradar a tots quatre [...] crear un esdeveniment que crèiem que en aquell moment era diferent, o innovador, alternatiu, perquè crèiem que podia ser interessant, i nosaltres com a corredors pensàvem que ens agradaria de poder-hi participar.” Esteve (2A)

Ocorre en diversos casos que, per la necessitat d'adaptar-se a les tendències actuals, la cursa a la muntanya neix de l'evolució d'anteriors marxes o curses. N'és un exemple l'exposat per en **Jaume (3A)**:

“Abans fèiem una cursa que dit d'una manera: no era ni carn, ni peix. [...] era una cursa de 12 quilòmetres i per a qui li agradava [el municipi]. Per a qui li agradava la muntanya era massa tova i per als principiants que venien de Barcelona (curses popular d'asfalt) era massa dura. A la gent li agradava molt però no repetia [...]. A més, ens costava molt cara perquè donàvem premis i punyetes d'aquestes. (Per aquests motius) la vàrem sacrificar i vàrem fer la cursa de muntanya amb un altre format.” Jaume (3A)

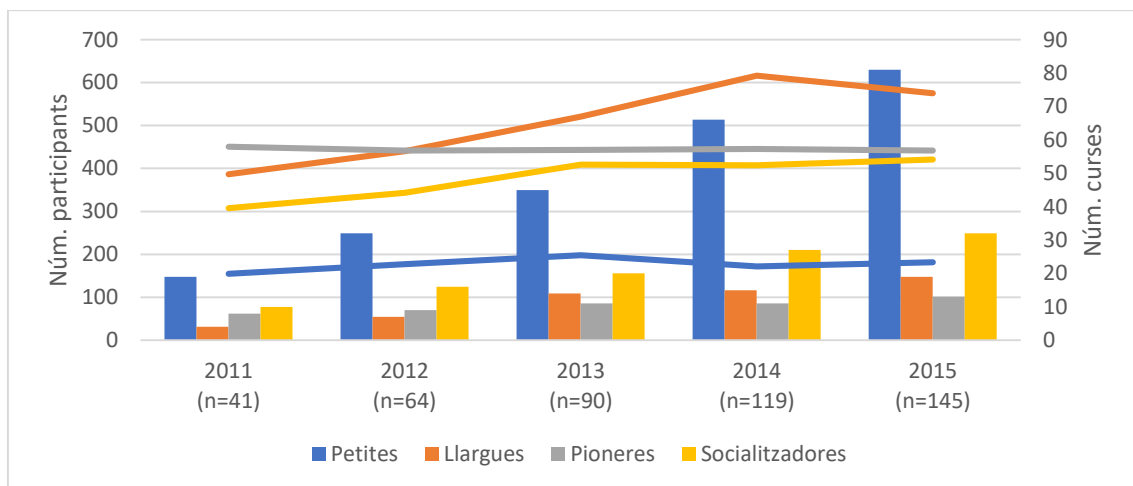
L'equip organitzador de la cursa d'en **Toni (4B)** va recuperar una cursa que s'havia deixat de fer per tal d'explotar el seu potencial i donar-la a conèixer.

“Era una mica per donar-li continuïtat, perquè la junta nova tenia ganes de fer una cursa de muntanya i perquè la cursa val molt la pena. No era fer una cursa perquè sí [...] era fer (o gestionar) la cursa perquè, realment, ens encantava a tots els que la fèiem (o corriem), per donar-li continuïtat, i que a la gent que li agrada córrer, pogués venir aquí. [...] era perquè, realment, era un recorregut que ens agrada molt.” Toni (4B)

Són diverses les entitats que comencen a organitzar la cursa per tal de poder donar a conèixer l'entorn del municipi. N'és un clar exemple l'explicat per l'**Albert (1B)**:

“Estem en un lloc prou privilegiat [espai natural protegit]. Doncs, és aprofitar una mica tot aquest espai que tenim, tots aquests reconeguts que tenim (amb): penya-segats, corriols, pinedes. [...] va sorgir per intentar donar a conèixer tot això.” **Albert (1B)**

El Gràfic 46 ofereix l'evolució del número de participants en funció del tipus de cursa, per les edicions celebrades entre el 2011 i el 2015. Observant el Gràfic per cada grup clúster es destaca el següent: les **curses petites** són les que han tingut un menor nombre de participants, el qual ha confluït entre 150 i 200 participants de mitjana; les **llargues** han anat augmentant una mitjana de 78 participants per any, excepte per a l'edició del 2015, on ha tingut un declivi mig de 41 participants però ha resultat ser el tipus de cursa que més participants ha rebut; les **pioneres**, de forma similar a les **petites**, s'han mantingut en una línia estable durant els anys –entre 442 i 450 participants–; finalment, les **socialitzadores** han incrementat el nombre mig de participants de forma moderada al llarg dels anys.



Gràfic 46. Evolució del número de participants, per clústers

Depenent de les circumstàncies en les que s'origina cada cursa, les organitzacions han hagut de realitzar diferents accions que han permès la iniciació del procés de gestió de les curses, és a dir, els *primers passos de l'esdeveniment*. Tot seguit, es mostren a través de diversos fragments, els primers accions necessàries.

Després de l'origen de la idea, un dels passos destacats és la selecció del dia en què es farà la cursa. En **Daniel (2B)** ho exposa d'aquesta forma: “El primer, nosaltres teníem la idea, tenim les ganes, teníem el territori. L'únic que ens faltava era buscar una data, buscar una data on no ens trepitgessim amb altra gent i que tinguem un mercat mitjanament lliure durant aquella època.”

També, es destaca l'acció de reunir-se com a acte precursor de l'esdeveniment. L'**Albert (1B)** esmenta com d'una reunió es va originar el nom i concepte de la cursa que organitzen: “Al principi vàrem fer un brainstorming i vàrem arribar a la decisió del [nom de la

cursa].”

La necessitat de disposar d'un recorregut atractiu és sovint subratllada per les organitzacions i, en aquest sentit, per a molts aquest va ser el punt de partida per desenvolupar l'esdeveniment. Es dona aquesta situació en les curses d'en Romà (3B): “Al voltant (del municipi) tenim muntanyes per on fem sortides [...] hi ha corriols aquí. Es poden fer moltes coses ben parides (i. e. dissenyar recorreguts atractius). Comencem a quedar per fer una estructura de recorregut [...] i el vàrem tirar endavant” i d'en Pau (4A):

“Em trobo dins de la junta (de l'entitat organitzadora). Llavors, surto a caminar, també surto a córrer. I un dia després d'un entrenament de 21 quilòmetres molt maco, truco al president, perquè hi ha molta relació, i li dic: ‘tu, podríem fer una mitja maratón de muntanya’ i, em va dir: ‘perfecte, provem-ho!’” Pau (4A)

Finalment, són diverses les persones entrevistades que han destacat que els primers passos impliquen accions directes amb diferents *stakeholders*. En la cursa on més es destaca aquest fet és la de l'Esteve (2A), que declara la necessitat d'obtenir l'aprovació de terceres entitats per poder realitzar la cursa. També hi ha casos, però, en què el contacte amb determinats *stakeholders* es realitza per la recerca de consell, com en el cas d'en Daniel (2B):

“Ens vàrem posar en contacte amb [els ens responsables de l'administració esportiva] i vàrem començar a treballar també amb [els propietaris dels terrenys i gestors de l'espai natural protegit], perquè ens concedissin els permisos i l'autorització per poder planificar i organitzar la prova.” Esteve (2A)

“Com que no teníem experiència, ens vàrem reunir amb [el consell esportiu] i amb dues persones més d'entitats d'aquí de la comarca per: mostrar-los el projecte, muntar això i preguntar quina creien que era la millor època, (per saber) quin podia ser el forat en el qual poguéssim entrar nosaltres.” Daniel (2B)

B.2 OBJECTIU

En el present apartat, es presenten els *objectius actuals dels esdeveniments* que les organitzacions es plantegen. S'observa que, en comparació amb l'anàlisi dels motius de creació (p. 191), s'accentuen les diferències existents en funció del tipus de cursa. Així ho mostra la Taula 65, que sosté que les curses difereixen significativament en l'objectiu econòmic, sent les **llargues** les que presenten puntuacions més elevades que les pioneres i les **socialitzadores**. A més, tot i tractar-se de diferències estadísticament no significatives, es percep que les curses **petites** es plantegen objectius amb puntuacions menors a la resta, les pioneres destaquen els objectius esportius i les **socialitzadores** despunten en els objectius socioesportius.

Motius	Petites (n = 75) Mitjana (DT)	Llargues (n = 18) Mitjana (DT)	Pioneres (n = 13) Mitjana (DT)	Socialitzadores (n = 32) Mitjana (DT)	ANOVA	Comparació Tukey
Econòmic	1,89 (0,21)	3,06 (0,55)	1,31 (0,24)	1,53 (0,21)	$F(3, 134) = 3,79^*$	II>III*, IV*.
Comunicatiu	4,43 (0,26)	5,67 (0,46)	5,08 (0,54)	5,00 (0,33)	$F(3, 134) = 1,95$	
Esportiu	5,89 (0,19)	6,44 (0,22)	6,54 (0,22)	6,50 (0,17)	$F(3, 133) = 2,33$	
Social	6,04 (0,15)	5,61 (0,38)	6,08 (0,38)	6,34 (0,19)	$F(3, 133) = 1,24$	
Mediambiental	4,70 (0,24)	4,83 (0,41)	5,62 (0,55)	5,28 (0,27)	$F(3, 133) = 1,30$	

*p < 0,05

Taula 65. Valoració dels objectius de l'organització de les curses, per clústers

Així, tal com s'ha observat a la Taula 65, l'objectiu econòmic no és una prioritat per les curses en general. I així ho destaca en **Cesc (1A)**, que presenta l'absència d'interès per obtenir un benefici econòmic però, alhora, subratlla que les despeses no superin els beneficis: *“No intentem guanyar res, ni perdre res”*. No obstant això, s'han observat diversos casos en els quals, a través de les curses, es persegueix un benefici econòmic. Així ho fa saber l'**Esteve (2A)**: *“La nostra professió és crear esdeveniments esportius, és al que ens dediquem cada dia durant la nostra jornada laboral, i per tant, la nostra feina busca tenir un retorn econòmic.”*

Un altre motiu pel qual s'organitzen les curses és la promoció del territori. Dos exemples d'aquest fet són les curses d'en **Daniel (2B)**: *“Donar a conèixer l'[entorn], sobretot, també, ens vàrem trobar en un punt en què es volia fer una aposta turística per al municipi.”*, i d'en **Pau (4A)**: *“Anem a fer una aposta que generarà producte i activitat fora de temporada.”*

Generalment, s'observa una preocupació per oferir esdeveniments que, abans de res, se centrin en els participants. En aquesta línia, en **Daniel (2B)** diu: *“Any rere any, pretenem provocar una major satisfacció (de la gent participant) o millor valoració de la cursa...”*

Finalment, les curses també cerquen un benefici social. N'és un exemple, el benefici generat sobre els negocis del municipi de l'**Albert (1B)**: *“Volem que s'associï, no només amb un esdeveniment esportiu, sinó amb una sortida familiar. Jo crec que és això el que deixa empremta i negoci al [municipi].”* També hi ha entitats que organitzen la cursa amb un motiu solidari, com la cursa d'en **Jaume (3A)**: *“És una cursa benèfica. El que fem en acabar els números (és) mirar el què ens ha quedat i fer l'aportació a l'entitat escollida.”*

Després d'indagar sobre els orígens i present de les curses, en aquests paràgrafs, s'ofereixen les previsions fetes per les persones entrevistades sobre el *futur de les curses*, que permeten analitzar els canvis als quals se sotmetran les curses que organitzen. En primera instància, es presenten dues tendències principals de les organitzacions: aquelles sense intenció de canvis, com la d'en **Daniel (2B)**: *“Nosaltres mentre puguem mantenir, omplir i mantenir la gent així de contenta, no volem res més.”*; o les que voldrien créixer, com la d'en **Cesc (1A)**: *“La nostra il·lusió seria que sigui grossa.”*

Hi ha curses que tenen molt clares les millores a fer; per exemple, l'organització d'en **Toni (4B)** pretén millorar la promoció de l'esdeveniment a través de les xarxes socials: *"Millorar la promoció, perquè crec que se'n pot fer més i millor, i arribar a més gent. No per augmentar inscripcions però si per tancar-les abans, per assegurar els 500 (participants) abans.* En **Pau (4A)** pretén que el municipi atregui turistes esportius, i així ho explica:

"L'objectiu amb el temps és dir: 'tu, vine al [municipi] a passar les teves vacances i a córrer.' Ara ens està passant però se li ha de posar un segell de qualitat, el que passa és que som petits." **Pau (4A)**

L'organització d'en **Romà (3B)**, com d'altres, han mostrat la seva preocupació per poder ser més persones organitzant la cursa: *"El futur dependrà de si trobem més gent o no, penso. Perquè jo no em veig gaires anys fent això a aquest ritme. Si la cosa millora, sí."*

Per a finalitzar, també hi ha entitats que exposen que el futur de la cursa passa per modificar el recorregut i, fins i tot, afegir-hi diferents circuits, tal com exposa en **Cesc (1A)**:

"Segurament de cara a l'any que ve un quilòmetre, potser guanyarem, perquè guanyarem algun corriol que aquest any no ens va donar temps de netejar. [...] també, fer una cursa de 7 quilòmetres, que la facin els nens o gent que no vulgui corre tant."
Cesc (1A)

Dimensió C: Comportament organitzacional i interorganitzacional

Es presenten els resultats que aprofundeixen sobre les formes en què les entitats organitzadores es relacionen internament i externa. Per fer-ho es divideix la secció en dos apartats: l'organització i la seva gestió, i els *stakeholders* i la seva gestió.

C.1 ORGANITZACIÓ I LA SEVA GESTIÓ

L'entitat organitzadora és l'agent que gestiona la cursa a la muntanya. Així és que dues curses mai seran iguals, entre d'altres motius, perquè hauran estat organitzades per dues entitats diferents. Per això, en aquest apartat, s'analitzen les *característiques de les entitats organitzadores*, bàsicament, a través del tipus d'entitat organitzadora, així com del seu origen, història i evolució.

El tipus d'entitat organitzadora és el primer fet distintiu que es contempla a l'hora d'entendre l'organització. En aquest sentit, la Taula 66 exposa els tipus d'entitats que organitzen els diferents tipus de cursa. Encara que no hi ha diferències significatives en funció del tipus de cursa ($\chi^2(18) = 24,056, p = 0,153$), destaca el fet que fonamentalment les associacions esportives o clubs esportius són el tipus d'entitat més present en qualsevol clúster. Tot i així, hi ha altres entitats que les organitzen: les **curses**

petites solen estar organitzades per associacions no esportives o ajuntaments; les **llargues**, per empreses d'esdeveniments esportius i associacions no esportives; en les pioneres, és comuna la coorganització de diverses entitats i, en cap cas, per ajuntaments o empreses; i, entre les **socialitzadores**, hi ha diferents tipus d'entitats que les sustenten però, en cap cas, empreses.

Tipus	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Associació esportiva o club esportiu	44 (54,32)	9 (47,37)	9 (69,23)	22 (68,75)
Associació no esportiva	11 (13,58)	2 (10,53)	1 (7,69)	3 (9,38)
Ajuntament	11 (13,58)	1 (5,26)	0 (0)	2 (6,25)
Empresa esdeveniments esportius	2 (2,47)	4 (21,05)	0 (0)	0 (0)
Empresa sector esportiu (no d'esdeveniments)	2 (2,47)	1 (5,26)	0 (0)	0 (0)
Altres	5 (6,17)	1 (5,26)	1 (7,69)	2 (6,25)
Coorganitzat	6 (7,41)	1 (5,26)	2 (15,38)	3 (9,38)

Taula 66. Tipus d'entitat organitzadora, per clústers

Quan s'agrupen els tipus d'entitats, i es diferencia entre entitats sense ànim de lucre, amb ànim de lucre, administracions i casos de coorganització, s'obté una diferència significativa entre el tipus d'entitat i el grup clúster ($\chi^2(9) = 17,942$, $p = 0,036$); de la mateixa manera, també compromet una correlació significativa entre ambdós factors ($V = 0,203$, $p = 0,036$). D'aquesta forma, les entitats sense ànim de lucre tendeixen a organitzar curses **petites** (54,2 %) i **socialitzadores** (25,2 %); les entitats amb ànim de lucre realitzen curses **petites** (50,0 %) o **llargues** (50,0 %); els ajuntaments, majoritàriament, curses **petites** (75,0 %); i les coorganitzacions gestionen les **petites** (50,0 %), les **socialitzadores** (25,0 %) i les pioneres (16,7 %).

Pel que fa a l'any de fundació de l'entitat organitzadora, no es troben diferències estadísticament significatives en funció del tipus de cursa. No obstant això, es dibuixa que les entitats més joves correspondrien a les curses **llargues** i les més antigues, en ordre creixent en edat: **petites**, **socialitzadores** i pioneres (vegeu la Taula 67).

Petites (n = 75)	Llargues (n = 18)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
1998,48 (21,96)	2002,24 (22,64)	1986,18 (19,53)	1993,89 (19,22)	$F(3, 117) = 1,595$

Taula 67. Any fundació entitat organitzadora, per clústers

L'origen de les entitats organitzadores de curses a la muntanya, majoritàriament, es troba lligat a la gestió d'activitats esportives en el medi natural, com podria ser el cas que mostra en **Cesc (1A)**:

“És una entitat [del municipi] de fa molts anys. [...] [L'entitat organitzadora] és com una súper entitat de moltes entitats, per entendre'ns, té: esquí, muntanya, sortides familiars, la secció de running... en té moltes.” Cesc (1A)

A més, diverses entitats es van formalitzar de forma paral·lela (o circumstancial) a l'origen de les curses que organitzaven. N'és un exemple l'entitat que van fundar l'organització d'en **Toni (4B)**:

“[L’entitat organitzadora] va néixer [diversos anys enrere], precisament, com a excusa per a l’organització d’una [cursa que organitzen]. Érem un grup de persones que ens trobàvem per córrer, i que vàrem voler organitzar la cursa.” Toni (4B)

Tot i que els orígens de les entitats se situïn al voltant del sector esportiu, són diversos els motius que els duen a l'organització de les curses. A continuació, s'exposen diferents exemples que ho demostren.

En **Toni (4B)** explica la motivació econòmica que persegueix la seva entitat. Val a dir que aquesta no és una situació gaire estesa: *“Pel fet de ser una empresa que es dedica als esdeveniments esportius [...] busca tenir un retorn econòmic.”*

Hi ha entitats que treballen per a la promoció del territori, com explica en **Daniel (2B)**: *“En crear la cursa, i sobretot, en donar a conèixer [l’entorn]. Sobretot, també, ens vàrem trobar en un punt en què es volia fer una aposta turística del municipi.”*

També, hi ha casos en els quals els objectius són de caire sociocultural, com l'organització formada per dues entitats d'en **Romà (3B)**: *“[La primera de les dues entitats organitzadores] es dediquen a una altra cosa, es dediquen a l’entorn del poble, i [la segona de les entitats organitzadores] es dediquen al pessebre. No són entitats que els vinculis ràpidament amb alguna cosa esportiva.”*

Finalment, el model d'entitat més habitual té una clara intenció esportiva i, sovint, social. El fragment de l'**Albert (1B)** n'és una mostra: *“Aquest tipus d’entitat el que ha fet és que la gent faci una mica més d’esport, que és un concepte important i que, a més, gaudeixi de la natura i que coneguïn llocs desconeguts.”*

Pel que fa a l'estructura organitzativa, l'anàlisi de les entrevistes ha permès identificar com es comporten les organitzacions en base als 4 desafiaments bàsics del disseny organitzatiu: la diferenciació; el balanç entre la diferenciació i la integració; el balanç entre la centralització i descentralització; i el balanç entre l'estandardització i l'ajust mutu. A més, les eleccions sobre el disseny organitzatiu permeten discernir si les organitzacions tenen una estructura mecanicista o orgànica. Finalment, s'exposen diverses variacions que el disseny organitzatiu ha patit com a conseqüència dels canvis.

En primera instància, es presenten els organigrames de cada organització entrevistada (Figura 16-23); els quals fan visible el resultat final de la diferenciació organitzativa. Atès que s'hi veuen representades les persones integrants de cada organització classificades jeràrquicament, es poden observar diversos nivells d'autoritat –diferenciació vertical.

En general, s’observa que les organitzacions presenten tres nivells jeràrquics, formats per: les persones directores o gestores de l’esdeveniment; les persones responsables de diferents àrees; i, pel personal de suport i pel voluntariat. Per altra banda, existeix una divisió de treball –diferenciació horitzontal– que facilita que les persones d’una organització es tornin més especialitzades. En aquest sentit, cada organització agrupa les tasques a desenvolupar en rols i, aquestes, en àrees de treball, de formes molt concretes i particulars per a cadascuna. Per exemple, mentre la **cursa 1A** contempla fins a 7 àrees (Figura 16), la **cursa 3B** només en reconeix dues (Figura 21). Cal destacar que aquesta diversitat no només afecta la quantitat d’àrees de treball, sinó també a la quantitat de persones responsables d’una mateixa àrea, com la **cursa 2B** que té 3 persones responsables del recorregut (Figura 19). També cal fer esment de la quantitat d’organitzacions que estan capitanejades per més d’una persona; de fet, les **curses socialitzadores** són les úniques dirigides per una única persona (Figura 22 i Figura 23).

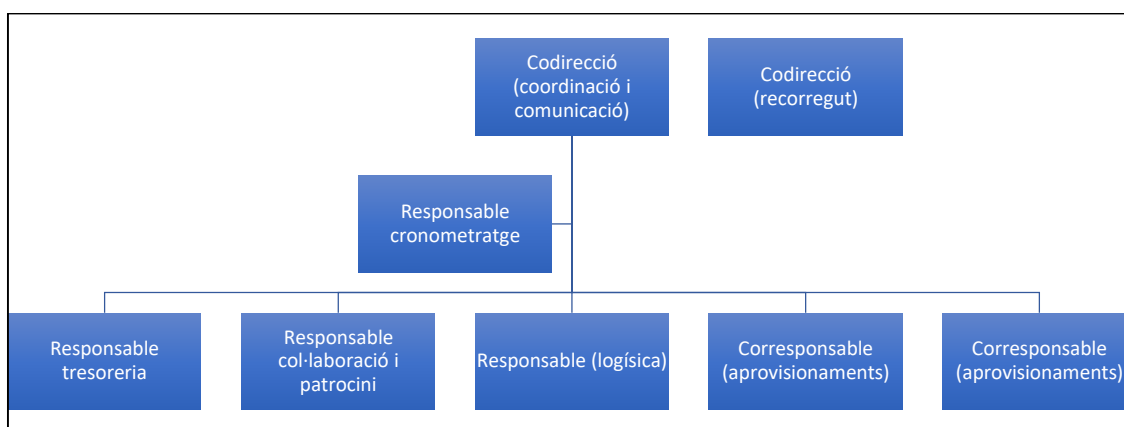


Figura 16. Organigrama de la cursa 1A

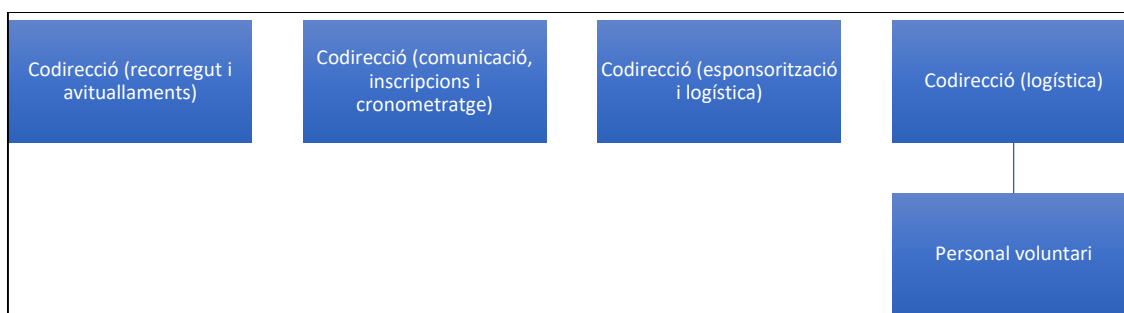


Figura 17. Organigrama de la cursa 1B

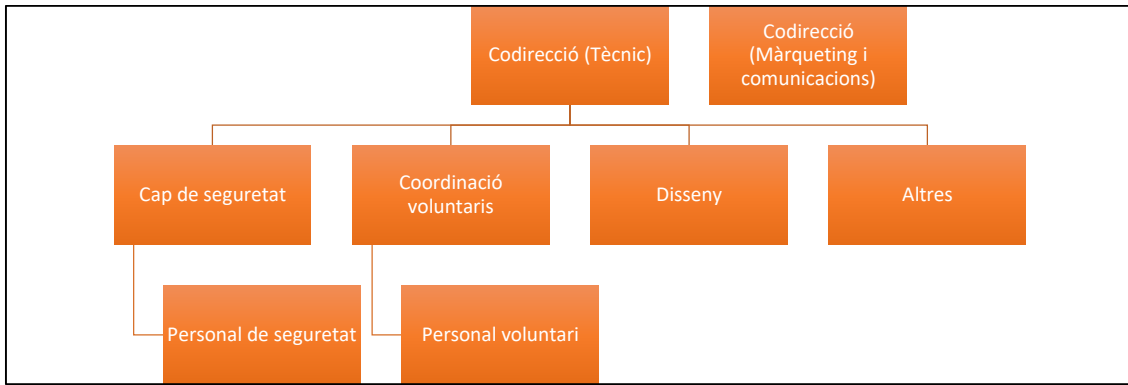


Figura 18. Organigrama de la cursa 2A

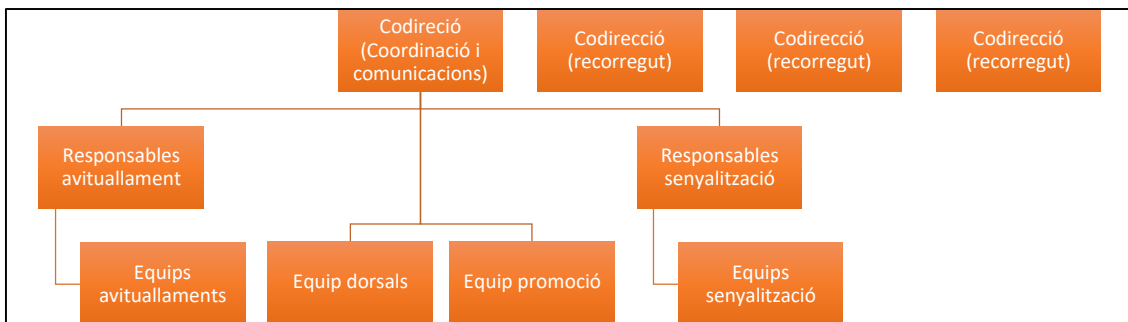


Figura 19. Organigrama de la cursa 2B

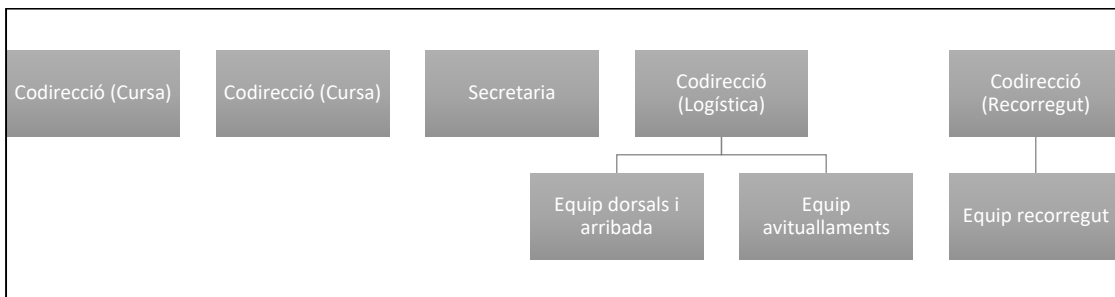


Figura 20. Organigrama de la cursa 3A

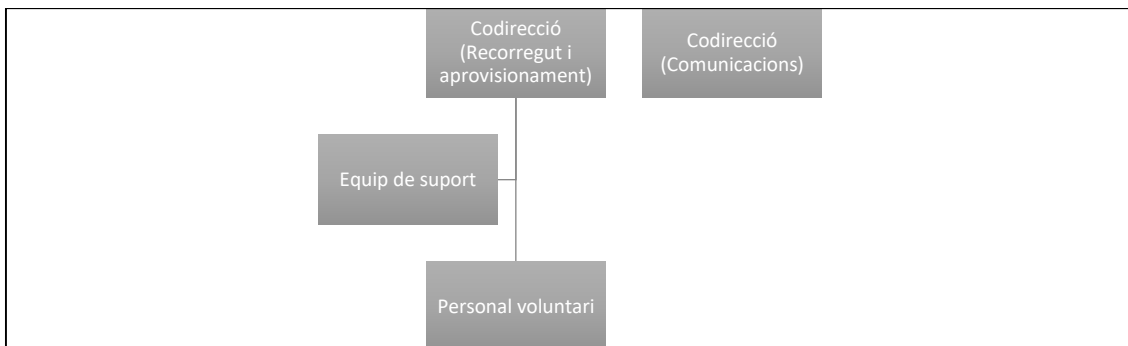


Figura 21. Organigrama de la cursa 3B

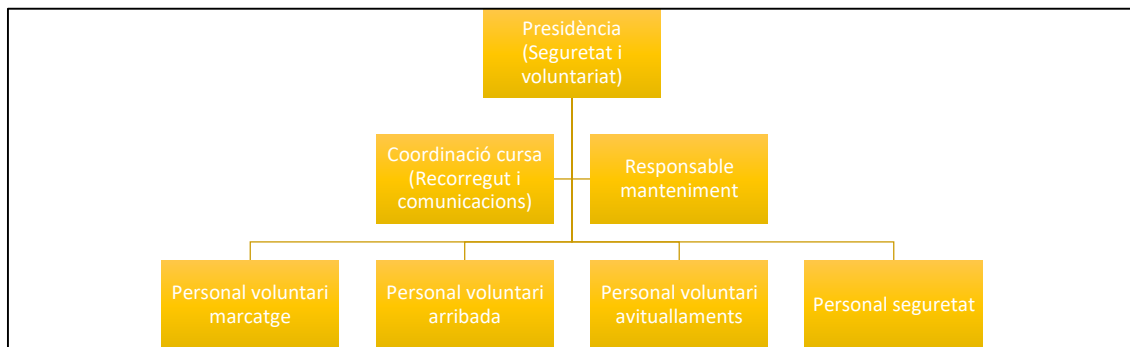


Figura 22. Organigrama de la cursa 4A

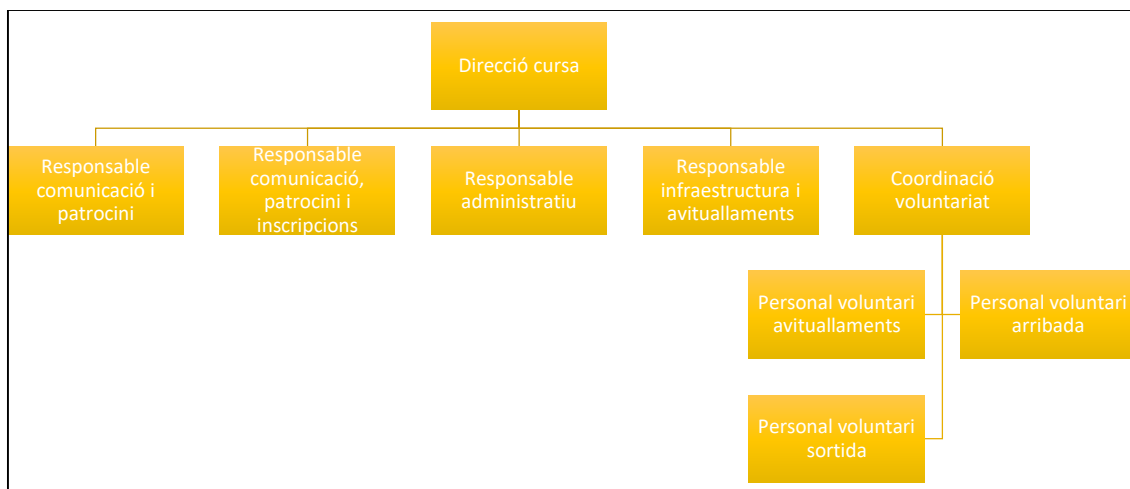


Figura 23. Organigrama de la cursa 4B

Per a analitzar els darrers 3 desafiaments del disseny organitzatiu introduïts al principi del capítol, s'ha efectuat la Taula 68, en què es classifiquen les curses en funció del grau de: diferenciació o integració de les funcions; de centralització o descentralització de l'autoritat; i, d'estandardització o ajust mutu. per interpretar la taula, cal entendre que sovint les estructures de les organitzacions no són ni tot blanc ni tot negre; no obstant això, es caracteritzen pels seus elements majoritaris. D'aquesta forma, per exemple, s'identifica que les organitzacions són centralitzades en l'autoritat, quan bona part dels elements d'autoritat detectats a les entrevistes recauen sobre les persones gestores. En canvi, es diu que les organitzacions són descentralitzades quan bona part dels elements d'autoritat reposen sobre nivells jeràrquics més baixos.

Diferenciació o integració de les funcions	
Major diferenciació	Major integració
1A; 1B; 4A; 4B	2A; 2B; 3A; 3B
Centralització o descentralització de l'autoritat	
Persones gestores	Nivells jeràrquics més baixos
1A; 1B; 2A; 2B; 4A; 4B	3A; 3B
Estandardització o ajust mutu	
tasques estrictament regulades	Accions desenvolupades per judici propi
1B; 2A; 2B; 3A; 4A; 4B	1A; 3B

Taula 68. Estructura organitzativa: Desafiaments del disseny organitzatiu, per clústers

Així, a la Taula 68 i, en concret, a l'apartat de diferenciació i integració de les funcions, s'observa que les **curses petites** i **socialitzadores** tenen estructures jeràrquicament més diferenciades que les **llargues** i **pioneres**; malgrat això, en cap cas existeix una estructura clarament integradora. Com exemple de diferenciació de funcions i amb jerarquia d'autoritat hi ha la cursa de l'**Albert (1B)** expressa que:

*“Bàsicament, el nucli dur som quatre o cinc, aquí com s'organitza? (referint-se a ells mateixos) Hi ha el que s'encarrega del que són els tracks, tot el que serien els recorreguts, marcatge, i avituallaments [...]; llavors, hi ha un apartat, que serien les xarxes socials, els correus [...], inscripcions, cronometratge i demés del qual m'encarrego jo; després, hi ha una persona que col·labora també amb el que serien els tracks, els avituallaments i tot això, però també, per buscar quatre sponsors, i de logística; i, llavors, hi ha una altra persona que col·labora amb això (logística)”. **Albert (1B)***

En canvi, com a estructura més integrada hi ha la de l'**Esteve (2A)** comenta com tenen una estructura de treball en equip: *“Quatre persones que ens coordinàvem dins de l'àmbit dels esdeveniments esportius; un dissenyador, una més dels números i de la comunicació, una altra persona del màrqueting, i jo que porto més la part tècnica dels esdeveniments.”*

En analitzar la centralització o descentralització de l'autoritat, són les **curses petites**, **llargues** i **socialitzadores** les que tendeixen a concentrar més l'autoritat en els nivells més elevats de l'organigrama; en canvi les **pioneres** ho fan sobre els nivells més baixos. Per exemple, es fa palesa la centralització en el fragment d'en **Cesc (1A)**: *“Som els directors de cursa perquè m'entenguis. Sí, nosaltres portem això una mica més (prenem les decisions).”* De forma similar, en **Pau (4A)** expressa que: *“El president, normalment, és el que pren totes les decisions, tot i que som dos o tres que estem al costat i li donem un cop de mà.”*

El cas diferent el presenta l'organització d'en **Romà (3B)** que facilita que les decisions es prenguin en els nivells més baixos de l'estructura. Es comprova amb el següent paràgraf:

*“Decisions d'aquestes, que per no prendre'ls (a l'equip de suport i al voluntariat) al final, jo i ell fem partícip a tota aquesta gent que també està allà. [...] i dones opcions: ‘Què farem? Canviarem la samarreta? Canviarem el recorregut? Anem a parlar amb els de la [botiga de material esportiu], a veure si ens donen alguna cosa diferent?’”. **Romà (3B)***

En observar el grau d'estandardització de les tasques, la majoria de les organitzacions tendeixen a l'estandardització. Només la cursa 1A i 3B desenvolupen les accions per ajust mutu. aquesta és l'evidència que se'n extreu de l'entrevista amb en Jaume (3A) on els nivells més elevats no dicten com s'han de realitzar les accions:

“Aquesta gent (voluntària) està organitzada per equips. Tenim l'equip que s'encarrega dels dorsals, el mateix equip s'encarrega de l'arribada, fan la mateixa feina bàsicament; després, tenim el que traça els camins, el que marca els camins; després, el que munta els avituallaments.” Jaume (3A)

Pel contrari, en Daniel (2B) descriu com les accions en la seva organització estan estandarditzades:

“Vàrem fer que jo estava de persona d'enllaç, com a direcció o coordinació de la cursa, després hi havia dos o tres persones que s'encarreguen de localitzar el recorregut i després d'aquí al darrera han anat sortint grups, primer un grup de corredors dels 50-60 voluntaris, que les setmanes abans de la prova són els que es distribueixen diferents feines [...]. Nosaltres el que fem son 6-7 grups de treball i cada grup de treball es reparteix 5 km. Per cada grup, hi ha un líder que és el que sap el recorregut, i que té el suport de 2-3 persones que l'acompanyen per marcar. És un a estructura molt simple, hi ha una coordinació, després hi ha 2-3 persones de recorregut, i després hi ha un grup d'uns 40-50 voluntaris que t'ajuden els dies previs.” Daniel (2B)

Tanmateix, els desafiaments del disseny organitzatiu fins ara presentats permeten la classificació de les estructures en mecanicistes o orgàniques. S'observa que totes les curses s'identifiquen amb una estructura mecanicista excepte la 3B, que es considera d'estructura orgànica ja que compta amb estructures més integradores, les decisions són preses en els nivells jeràrquics més baixos i les accions es desenvolupen per judici propi.

C.2 STAKEHOLDERS I LA SEVA GESTIÓ

A través d'aquest apartat es realitza una aproximació a les *característiques de la gent participant* en les curses a la muntanya, en funció dels tipus de cursa categoritzats. A tal efecte, la Taula 69 aporta la mitjana de participants dones, homes i total, en funció del tipus de cursa, i en compara les dades. Aquestes demostren que la majoria de participants a les curses són homes. I quan es compara el número de participants per cada clúster, s'obté que existeix una diferència estadísticament significativa per cada sexe i pel total. Així, en la comparació del número de participants dones, les curses **socialitzadores** atrauen més corredores que les **petites**. Pel que fa al número d'homes i per la suma dels dos sexes, les **curses petites** tenen estadísticament menys participants que les altres –**llargues**, **pioneres** i **socialitzadores**.

Sexe	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Dones	107	34,24 (33,89)	46	50,39 (45,45)	19	56,58 (48,61)	52	52,00 (44,40)	$F(3, 220) = 3,763^*$	I<IV*
Homes	107	94,42 (64,64)	46	167,57 (137,00)	19	189,26 (121,35)	52	181,58 (156,54)	$F(3, 220) = 10,261^{****}$	I<II***, III**, IV****
Total	110	128,36 (87,91)	46	217,96 (169,19)	19	245,84 (147,37)	53	232,81 (184,19)	$F(3, 224) = 10,274^{****}$	I<II***, III**, IV****

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001;

Taula 69. Número de participants per sexe i total, per clústers

Tanmateix, les entrevistes indaguen sobre altres característiques sociodemogràfiques de la gent participant, que permeten una millor comprensió d'aquest col·lectiu, també, en funció del tipus de cursa. Començant per les **curses petites**, en **Cesc (1A)** diferencia, segons el nivell i objectiu esportiu, els tres tipus de persones que es veuen atretes per la seva cursa:

“Un corredor dominguero [...] que surt a córrer el diumenge 10-12 quilòmetres, i que s’ho ve a passar bé, i sobretot, que gaudeix del dia; [...] (llavors), el que té doncs un nivell (més elevat), o que s’està entrenant per fer (una altra cursa), encara gaudeix més; i, la persona que està iniciant-se en aquest esport, doncs que també pugui gaudir.” Cesc (1A)

L’**Albert (1B)** exposa la provenença de les persones participants i reflexiona sobre les diferències en funció de les distàncies:

“Hi ha un percentatge molt elevat que són de gent que no són d’excessivament lluny [...] Girona, Barcelona, Tarragona [...]. Des de fa uns quants anys, ve molta gent de França...

[...] El perfil que s’està agafant més són al voltant dels 10 (quilòmetres). El concepte 10 és molt psicològic, i això, a la gent li agrada, és un concepte que no matxaques molt. Poden patejar 2 hores i mitja, gairebé els fa tothom. En canvi, si poses una persona que no està gaire per la labor, els poses a una de 20 (km), una mica muntanya, durillos, te’n vas a 4, 5 o 6 hores, i la gent queda molt tocada. La gent, si pot, intenta no patir tant. [...] alguns d’aquests són repetidors. Tenim un feix important, un centenar segur, que ha anat repetint edició, darrera edició.” Albert (1B)

Pel que fa a les **curses llargues**, per un costat, l’**Esteve (2A)** estableix el següent perfil sociodemogràfic:

“La major part de participants són de Barcelona ciutat [...] (els perfils que hi trobem són) el corredor popular de Barcelona, que corre curses de 10 quilòmetres (d’asfalt) [...] és una gran part (del volum de participants). L’altra gran part, que no és de la ciutat de Barcelona, ve de l’àrea metropolitana. I després, hi ha altres persones que vénen de l’estranger, que són poques encara.” Esteve (2A)

Per altra banda, fent ús dels documents amb diferents anàlisis del perfil dels participants, en **Daniel (2B)** descriu com és la gent que assisteix al seu esdeveniment:

“Hi ha un percentatge molt alt de la província de Girona, a la marató estem dient que només hi ha un 16 per cent de la comarca, vol dir que el 84 per cent de la marató són de fora de la comarca [...]. Els homes són gairebé el 70 per cent de corredors, i gairebé el 50 per cent són corredors nous. La resta ha participat en alguna edició, i dels que han participat en alguna altra edició, el 15-20 per cent ha participat a totes. Per franja d’edat, estem bàsicament, entre 35-45-50 anys.” Daniel (2B)

Dins de les curses pioneres, d’ambdues experiències destaca el clar caràcter popular del seus participants. En Jaume (3A) mostra l’experiència de la prova que organitzen:

“El que ve aquí a la [cursa] és un corredor a qui li agrada la natura, no és exigent, sap a on va, a divertir-se. [...] tampoc hi tenim molt interès que vinguin (participants d’alt nivell), ja que si tens un home bo, que t’arriba mitja hora abans del segon, no ens interessa. Ens interessa més que vingui el popular.” Jaume (3A)

De forma similar, i comparant entre els participants a la cursa i els de la marxa, en Romà (3B) diu:

“El marxant és de 50 (anys) per munt (i. e. o més) que no està gaire per les xarxes (socials), en canvi, els corredors si que hi estan. [...] el marxant és gent del poble, de mitjana d’edat alta, i el típic del voltant que va a caminar. Aquests mai s’inscriuran els dies abans, vindran allà (el mateix dia de la prova), s’inscriuran i marxaran. I els de la cursa, hi ha molta gent que s’inscriu per internet, gent jove que es dedica a córrer.” Romà (3B)

Finalment, per a les curses socialitzadores, en Pau (4A) diferencia tres prototips de participants a la seva cursa:

“Corredors bons i ràpids que tenen molt de prestigi, perquè ve gent molt bona, aquest és un perfil, són potser els 50 primers; dels 50 fins al 350-400 és gent que li agrada córrer, que li agrada passar-s’ho bé, que és de la zona, que potser l’han fet alguna vegada, que solen ser els fidels, i que segurament ve a millorar temps, i a competir una mica amb la gent del seu nivell; i, la resta, els últims 100 és gent que la fa caminant, que també estan atesos amb avituallaments, que si han de parar, paren... serien una mica els perfils que tenim.” Pau (4A)

De forma similar, en Toni (4B) reconeix acollir persones amb objectius ben diferents però també estima que, sobretot, hi participa gent propera al municipi:

“Hi ha perfil caminador, i el perfil corredor que té ganes de fer un bon ritme [...] tant pot venir un ultrero¹⁴ que pot venir a entrenar, com algú que s’ho posa com a repte de

¹⁴ Persona que participa en curses a la muntanya de distàncies llargues

primera cursa de muntanya. El ventall és molt ampli. [...] no hem fet un anàlisi d'on és la gent però ve molta gent de Barcelona, jo crec, de Maresme i així [...] ve gent de l'entorn, no ve gent de gaire lluny.” Toni (4B)

Fent l'anàlisi del percentatge de participants federats en funció de cada grup clúster (vegeu la Taula 70), els resultats mostren que no hi ha diferències estadísticament significatives del percentatge per cada tipus de cursa. Cal destacar que el número de representació per cada cursa és baix, donat que el 40,0 % de la gent entrevistada en desconeixia els valors. Això no obstant, semblen ser les **curses llargues** les que posseeixen un major percentatge de persones federades i les **curses socialitzadores** les que menys.

Petites (n = 48)	Llargues (n = 12)	Pioneres (n = 7)	Socialitzadores (n = 20)	ANOVA
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
36,38 (23)	39,75 (18,29)	35,43 (29,46)	27,25 (19,36)	F (3, 83) = 1,052

Taula 70. Percentatge participants federats/des, per clústers

Les dades mostren que existeix una diferència estadísticament significativa de les curses que reserven places a *esportistes amb resultats destacats*, en funció del tipus de cursa ($\chi^2 (3) = 13,602$, $p = 0,004$). Cal afegir que es presenta una correlació significativa entre les dues variables ($V = 0,306$, $p = 0,004$) i, d'aquesta forma, s'observa que les **curses llargues** són les que més tendeixen a convidar a esportistes (63,3 %); en canvi, no és tant freqüent en els altres tipus: les **socialitzadores** (31,2 %), les **pioneres** (23,1 %) i les **petites** (21,1 %).

Com s'ha presentat a l'apartat homònim anterior (p. 144), l'afiliació de les curses a la muntanya amb les diferents federacions suposa el 10,2 % de la mostra. Per tal de poder comprendre aquest valor, s'ha indagat sobre quina era, o havia estat, l'experiència de formar part d'alguna *competició federativa*. Les dades obtingudes provenen de les proporcionades per en Jaume (3A) i per l'Albert (1B). Aquests es mostren contraris a formar part del calendari de competicions federatives, principalment, per motius econòmics però, també, per no poder ajustar-se als requisits reglamentaris:

“Ara no ho sé, abans es quedaven un petit percentatge de les inscripcions. Després, el dia de la cursa, havien de venir 2 jutges, havíem de pagar-los dietes. Vàrem estar fent números i ens costava tant [...] com el muntatge de la cursa, que dius: ‘Doncs ho fem per lliure i ja està!’ És trist perquè (considerem) que una entitat (Federació) hauria d'ajudar a entitats (clubs), (i més) nosaltres que ho fem sense ànim de lucre, que ho fem per crear afició.” Jaume (3A)

“Els primers anys que vàrem fer les assegurances amb la [federació], ens deien vosaltres no sou cap cursa de muntanya, perquè la cursa de muntanya es considera a partir d'un desnivell, a partir d'una alçada, i que a més a més, ha de complir no sé quant de pujada

i de baixada, i nosaltres no complíem cap de les dues, llavors vàrem passar olímpicament.” Albert (1B)

De forma similar als anteriors paràgrafs, en aquests s'exposen els fragments de les entrevistes sobre les curses que formen, o han format part, d'alguna lliga o *competició no federativa* de curses a la muntanya.

La primera experiència prové de l'entrevista amb en **Cesc (1A)**, després d'haver-se adherit, per primer cop, a una lliga no federativa. En el següent fragment, valora els aspectes positius i negatius de pertànyer a una lliga, reflexionant sobre els efectes sobre la circulació d'informació i sobre el preu de la inscripció:

“Nosaltres volíem ser una cursa referent, i vàrem pensar que per ser un referent, potser donar un punt de qualitat era entrar dintre d'un circuit, i d'aquesta forma accedir també a una sèrie de gent que està corrent a un circuit. [...] he vist com cada poble munta la seva cursa, el seu circuit, li pot posar el nom que vulgui, però tot va centralitzat amb una persona (gestiona la lliga), i jo crec que la persona està cremada. [...] nosaltres hem trobat a faltar la informació que et dóna una empresa d'inscripcions [...]. Fins ara estàvem cobrant 10 euros d'inscripció i 15 euros el dia de la cursa, ara [...] [la lliga] ens marcava un preu de 15 euros.” Cesc (1A)

Amb una altra experiència, en **Toni (4B)** dóna la seva visió del fet d'haver pertanyut a una lliga no federativa i haver-se'n donat de baixa, en valorar que els aspectes positius eren menors dels esperats:

“No ens va aportar res positiu, ni negatiu, no ens va aportar res. No va venir ni més gent, ni la imatge que hi havia a la lliga...(ens va donar més prestigi). [...] en el seu moment, vàrem pensar que hi havia una sèrie de curses importants, i vàrem pensar... (que ens ajudaria a posicionar-nos). Havíem de pagar un petit cànon perquè funcionés (per entrar a la lliga), i vàrem dir, provem-ho. [...] no ens aportava res i, al final, vàrem dir, per tornar a pagar i tornar a quedar-te igual [...], doncs no ho fem.” Toni (4B)

Per acabar, l'**Albert (1B)** comparteix com entre diverses organitzacions de curses a la muntanya van crear una lliga per englobar les diferents curses dels municipis propers entre si:

“Tenim [l'espai protegit], doncs vàrem intentar agrupar els municipis del voltant, ja que cadascun, cada mes o una cosa així, feia les seves competicions, cadascú de forma independent. I al final, lligàvem amb el concepte lliga. [...] guanyem el concepte de logística, de màrqueting, de publicitat... encara que cadascú fa el que vol a la seva competició. L'únic que hi ha un reglament semi conjunt per fer una cosa unificada, i [...] fèiem que si la gent s'apuntava a les tres (curses de lla lliga), en pagaven només dues. [Des dels tres municipis], fem moltes coses conjuntament [...] per intentar fer una mica més (que separats no podríem).” Albert (1B)

Dins d'aquesta part, s'aporten els resultats que ajuden a comprendre la *relació* establerta entre les organitzacions i les *entitats públiques*. En primer lloc, fruit dels qüestionaris, es presenten les anàlisis que comparen les quantitats d'entitats públiques amb les quals es relacionen, i la valoració d'aquesta relació, en funció de cada clúster. I després, basat en les entrevistes, es classifiquen les entitats amb les quals es relacionen pel tipus d'*stakeholder* que representen.

Començant amb la quantificació de les relacions, la Taula 71 mostra el número mig d'entitats públiques amb les quals cada clúster té relació i la valoració de la satisfacció en cada cas, de l'1 (negativa) al 7 (positiva). Si bé les dades no presenten una diferència significativa en cap de les dues variables, d'una banda, són les *curses pioneres* les que tenen un valor mig més elevat, mentre les *petites* el més baix. Per l'altra banda, són les *curses socialitzadores* les que semblen estar més satisfetes de la relació establerta i les *llargues* les que menys.

	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
Número	2,15 (1,44)	2,74 (2,16)	3 (2,71)	2,63 (1,56)	$F(3, 141) = 1,545$
Valoració	5,82 (1,66)	5,47 (1,7)	5,5 (1,34)	6,01 (1,12)	$F(3, 141) = 0,667$

Taula 71. Relació i valoració mitja amb el conjunt d'entitats públiques, per clústers

Quan s'analitzen les relacions amb entitats públiques per clústers (vegeu la Taula 72), tampoc s'observen diferències significatives entre els diferents tipus de cursa.

Entitats públiques	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
Ajuntaments	1,38 (0,94)	1,68 (1,83)	2,23 (2,68)	1,81 (1,18)	$F(3, 141) = 1,908$
Consells comarcals	0,28 (0,45)	0,32 (0,48)	0,08 (0,28)	0,22 (0,42)	$F(3, 141) = 1,032$
Diputacions	0,35 (0,48)	0,53 (0,51)	0,54 (0,52)	0,53 (0,51)	$F(3, 141) = 1,691$
Consell Català de l'Esport	0,07 (0,26)	0,05 (0,23)	0,08 (0,28)	0,03 (0,18)	$F(3, 141) = 0,261$
Altres Departaments de la Generalitat	0,06 (0,24)	0,16 (0,38)	0,08 (0,28)	0,03 (0,18)	$F(3, 141) = 1,036$
Consejo Superior de Deportes	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Altres Departaments del govern estatal	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Institucions europees	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	

Taula 72. Número de relacions amb entitats públiques, per clústers

Després d'identificar el número d'entitats públiques amb les quals es relacionen, i per tal d'entendre el tipus de relació existent, s'han analitzat els fragments de les entrevistes en els quals s'esmentava la relació de l'organització amb diferents *stakeholders*. Aquesta exploració ha permès la construcció de la Taula 73, en què es classifiquen les entitats públiques en funció del tipus de relació existent, per cada cursa entrevistada. Destaca que les entitats públiques estableixen relacions amb les organitzacions com a facilitadors, reguladors, i/o col·laboradors de la cursa. A continuació, es presenten

fragments que ho exemplifiquen.

Com a *stakeholders* facilitadors hi ha ajuntaments, el Consell Català de l'Esport i la Diputació, per a aquelles curses a les quals subvencionen, com és el cas de la cursa d'en Pau (4A): “L'Ajuntament dóna subvenció de 3 000 euros, que gràcies a aquesta és on cobrim.”

Com a *stakeholders* reguladors hi ha ajuntaments, gestors d'espais naturals protegits i el Departament de Territori i Sostenibilitat, ja que són les entitats que regulen la realització de la cursa. Així exposa l'Esteve (2A) la seva relació amb els gestors de l'espai natural protegit:

“Pel fet de seguir totes les pautes que ens van posar ells, doncs la normativa que tenien la respectàvem. I en veure que nosaltres ens adaptàvem als requeriments que ells ens posàvem, doncs, poc a poc, va anar evolucionant fins a poder sorgir la primera edició.”

Esteve (2A)

Finalment, com a *stakeholders* col·laboradors hi ha ajuntaments, policia i protecció civil, els quals, a través dels seus serveis i mitjans, cooperen en alguns aspectes de la gestió de la cursa; com, per exemple, en Pau (4A), comenta per a la seva cursa: “Tens la Policia Municipal que està amb tu.”

Cursa	Coproductors	Facilitadors	Proveïdors	Impactats	Reguladors	Col·laboradors
1A					Ajuntament	Ajuntament Policia Protecció Civil
1B					Ajuntament Gestors espai natural protegit	Ajuntament Policia
2A		Ajuntament			Ajuntament Gestors espai natural protegit	Ajuntament Policia
2B		Consell Català de l'Esport Diputació				
3A		Ajuntament			Ajuntament Gestors espai natural protegit	Policia
3B		Ajuntament				
4A		Ajuntament				Ajuntament Policia
4B					Ajuntaments Departament de la Generalitat	Ajuntament

Taula 73. Relació amb entitats públiques: Tipus d'*stakeholders*, per cursa entrevistada

Seguint l'estructura dels anteriors paràgrafs, aquest cop per analitzar la *relació amb les entitats privades o sense ànim de lucre*, s'exhibeix la Taula 74. A la fila del número de relacions, es troba una diferència estadísticament significativa en funció del tipus de cursa. En concret, es mostra una diferència significativa entre la cursa *petita* –menor número de relacions– i la *socialitzadora* –major número de relacions. Pel que fa a la valoració de les relacions existents amb les entitats privades, no hi ha diferències significatives, si bé són les *curses llargues* les més satisfactòries i les *pioneres* i *socialitzadores* les que menys.

	Petites (n = 81) Mitjana (DT)	Llargues (n = 19) Mitjana (DT)	Pioneres (n = 13) Mitjana (DT)	Socialitzadores (n = 32) Mitjana (DT)	ANOVA	Comparació Tukey
Número	9,51 (10,29)	14,42 (12,31)	11,54 (8,41)	15,69 (11,65)	$F(3, 141) = 3,006^*$	$I < IV^*$
Valoració	5,95 (1,86)	6,20 (0,94)	5,79 (1,88)	5,78 (1,05)	$F(3, 141) = 0,776$	

*p < 0,05

Taula 74. Relació i valoració mitja amb el conjunt d'entitats privades o sense ànim de lucre, per clústers

Incidint en el tipus d'entitats privades amb les quals es relacionen (Taula 75), es comprova que hi ha diferències significatives pel que fa al número de relacions amb federacions o associacions esportives i amb empreses d'esdeveniments esportius: la cursa **petita** és la que més difícilment estableix relació amb aquestes entitats, en comparació amb la **socialitzadora**. Fora de la significació estadística, les dades mostren que la cursa **llarga** compta amb un major suport d'associacions no esportives i d'empreses de marca esportiva, mentre que la **pionera** destaca pel número de relacions amb clubs esportius. Tot i això, cal destacar que els valors per sota 1 indiquen que la majoria de curses no tenen relacions amb aquell tipus d'entitat. En la situació contrària, els valors més elevats corresponen al número de relacions que s'estableix amb altres empreses, per exemple, els comerços.

Entitats privades	Petites (n = 81) Mitjana (DT)	Llargues (n = 19) Mitjana (DT)	Pioneres (n = 13) Mitjana (DT)	Socialitzadores (n = 32) Mitjana (DT)	ANOVA	Comparació Tukey
Federacions o associacions esportives	0,12 (0,33)	0,11 (0,32)	0,38 (0,51)	0,41 (0,56)	$F(3, 141) = 4,916^{***}$	$I < IV^{**}$
Associacions no esportives	0,63 (1,05)	1,05 (1,13)	0,23 (0,60)	0,50 (0,76)	$F(3, 141) = 2,100$	
Clubs esportius	0,65 (0,94)	0,84 (1,07)	1,31 (2,02)	0,53 (0,88)	$F(3, 141) = 1,795$	
Empreses d'esdeveniments esportius	0,30 (0,54)	0,68 (0,82)	0,62 (0,77)	0,63 (0,49)	$F(3, 141) = 4,068^{**}$	$I < IV^*$
Empreses d'esdeveniments (no només esportius)	0,15 (1,13)	0,05 (0,23)	0 (0)	0,22 (0,79)	$F(3, 141) = 0,231$	
Empresa de marca esportiva	0,57 (1,08)	1,32 (1,57)	0,54 (0,78)	0,91 (1,28)	$F(3, 141) = 2,425$	
Altres empreses	7,09 (9,62)	10,37 (12,19)	8,46 (8,97)	12,5 (11,57)	$F(3, 141) = 2,240$	

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005

Taula 75. Número de relacions amb entitats privades o sense ànim de lucre, per clústers

Per tal d'entendre el tipus de relació existent amb les entitats privades i sense ànim de lucre, s'han extret les cites de les entrevistes en què s'explica la relació de l'organització amb diferents *stakeholders*. Aquesta anàlisi ha permès la construcció de la Taula 76, en la qual es classifiquen les entitats privades en funció del tipus de relació existent, per cada cursa entrevistada. S'observa que les entitats privades, en funció del tipus de relació establerta amb l'organització, representen diversos *stakeholders*: coproductors, proveïdors, impactats, reguladors i col·laboradors. Tot seguit, s'exemplifica amb diverses cites de les entrevistes.

Com a *stakeholders* coproductors hi ha clubs esportius i associacions no esportives, ja que són les entitats amb les que algunes organitzacions comparteixen lloc o persones, per gestionar l'esdeveniment. Una mostra d'aquesta relació l'explica l'Albert (1B): *“Com que formàvem part de la [lliga de la mateixa zona], el que vàrem intentar és entre els 3 (clubs) anar corrent les dates, és a dir, no ser sempre el primer, ni l'últim.”*

Com a *stakeholders* proveïdors hi ha empreses de seguretat, d'assistència mèdica, de transports, de cronometratge, d'inscripcions en línia i gestors de l'espai natural protegit. L'Esteve (2A) explica com una empresa externa els proveeix el servei de seguretat:

“Llavors contractem a una empresa de seguretat i de control que coordina i vetlla per la seguretat del recorregut. També és una forma de pagar però també és una forma que nosaltres sabem que el recorregut estarà ben cobert, estarà segur, que no hi haurà cap problema amb els participants i dona molta tranquil·litat com a organitzador.”

Esteve (2A)

Com a *stakeholders* impactats hi ha associacions esportives, hotels i altres empreses, ja que són els afectats per la cursa. En aquest sentit, l'Esteve (2A) exposa el cas d'una entitat afectada per l'esdeveniment:

“La zona d'aparcament de l'[espai], que és de pagament el dia de la prova, com tot l'any és de pagament. Així doncs, tenen uns ingressos per aquesta part, en la qual nosaltres ni entrem ni sortim (no en traiem res de diners).” Esteve (2A)

Com a *stakeholders* reguladors hi ha clubs esportius, gestors de l'espai natural protegit i propietaris de terrenys. La cursa d'en Jaume (3A) ha de demanar el permís dels propietaris dels terrenys pels quals passa la cursa:

“El bosc, per exemple, és privat. Hi ha persones que no volen que passis per casa seva i hi ha persones que sí. Ara mateix, em va trucar (un company de l'organització) el divendres passat (i em va dir:) ‘escolta [Jaume] que està tot correcte? Ja que falta permís d'[un propietari]’, i jo li vaig dir que el permís d'aquest propietari ja el tinc de cada any.”

Jaume (3A)

Finalment, com a *stakeholders* col·laboradors hi ha clubs esportius, associacions no esportives, consells esportius de la comarca, federacions, empreses esportives i altres empreses. Un exemple d'entitat col·laboradora és l'hotel del municipi d'en Pau (4A): *“Ara, cada any, quan arriba la mitja, em truca i em diu ‘Quan es fa la [cursa]? Ja pots dir als corredors que farem una oferta especial.’”*

Curses	Coproductors	Facilitadors	Proveïdors	Impactats	Reguladors	Col·laboradors
1A	Clubs esportius		Assistència mèdica	Associació no esportiva	Clubs esportius	Clubs esportius Federació Altres empreses
1B	Clubs esportius					Clubs esportius Empreses esportives Altres empreses
2A			Empresa de seguretat Gestors de l'espai Assistència mèdica Empresa de transports	Altres empreses	Gestors de l'espai	Associació no esportiva
2B	Associacions no esportives					Club esportiu Consell Esportiu de la comarca Altres empreses
3A			Empresa de cronometratge		Propietaris de terrenys	Club esportiu Altres empreses
3B	Associacions no esportives		Empresa d'inscripcions en línia		Propietaris de terrenys	Club esportiu Altres empreses
4A			Assistència mèdica	Hotels		Altres empreses
4B	Clubs esportius					Empresa esportiva Altres empreses

Taula 76. Relació amb entitats privades o sense ànim de lucre: Tipus d'*stakeholders*, per cursa entrevistada

Aglutinant els tipus d'*stakeholders* observats a les Taula 73 i Taula 76, es crea la Taula 77, que conté les entitats públiques (ombrejades en verd a la taula) i privades o sense ànim de lucre (ombrejades en blau a la taula), per tal de comprendre el tipus d'*stakeholders* que afecten o estan afectades per cada cursa. Observant els diferents tipus d'*stakeholders*, es posa de manifest que les entitats coproductores, proveïdores i impactades són les privades o sense ànim de lucre, mentre que les facilitadores són les públiques. En canvi, per *stakeholders* reguladors i col·laboradors, hi trobem tant entitats públiques, com privades.

A més, hi ha curses que tenen una estructura de relacions molt semblants entre si, com en el cas de les **curses petites** i de les **pioneres**. En canvi, aquesta estructura és molt diferent per a les **curses llargues** i les **socialitzadores**.

Curses	Coproductors	Facilitadors	Proveïdors	Impactats	Reguladors	Col·laboradors
1A	Clubs esportius		Assistència mèdica	Associació no esportiva	Ajuntament Clubs esportius	Ajuntament Policia Protecció Civil Clubs esportius Federació Altres empreses
1B	Clubs esportius				Ajuntament Gestors espai natural protegit	Ajuntament Policia Clubs esportius Empreses esportives Altres empreses
2A		Ajuntament	Empresa de seguretat Gestors de l'espai Assistència mèdica Empresa de transports	Altres empreses	Ajuntament Gestors espai natural protegit Gestors de l'espai	Ajuntament Policia Associació no esportiva
2B	Associacions no esportives	Consell Català de l'Esport Diputació				Club esportiu Consell Esportiu de la comarca Altres empreses
3A		Ajuntament	Empresa de cronometratge		Ajuntament Gestors espai natural protegit Propietaris de terrenys	Policia Club esportiu Altres empreses
3B	Associacions no esportives	Ajuntament	Empresa d'inscripcions en línia		Propietaris de terrenys	Club esportiu Altres empreses
4A		Ajuntament	Assistència mèdica	Hotels		Ajuntament Policia Altres empreses
4B	Clubs esportius				Ajuntaments Departament de la Generalitat	Ajuntament Empresa esportiva Altres empreses

Taula 77. Tipus d' stakeholders de les entitat públiques i privades amb les que té relació, per cursa entrevistada

Dimensió D: Planificació

La gestió de les curses compromet un determinat procés de planificació. Per això, l'objectiu d'aquest apartat és identificar quin *tipus de planificació* es realitza en les curses analitzades. En concret, tracta de comprovar si s'implementa una planificació més racional o incremental.

Les entrevistes demostren que hi ha una clara intenció de planificar de forma racional la gestió de les curses. Per exemple, l'**Esteve (2A)** exposa com programen les accions que aniran duent a terme en tot moment:

“Fem una planificació anual de: quan comencem la campanya de comunicació dels esdeveniments, quan obrim les inscripcions, quan tramitem els permisos, i marquem en el calendari les reunions que anirem fent, que normalment ens reunim cada 2 setmanes, aproximadament. Encara que cadascú faci les seves tasques i, a partir d'aquí, anem coordinant i programat les diferents accions que anem fent, sigui de proveïdors, o

d'inscripcions. A principis d'any és quan planifiquem tot, i després ja parlem de la part prèvia, de la durant i de la postprova.” Esteve (2A)

També, a l'organització d'en Jaume (3A) estableixen la seqüència de tasques que segueixen per gestionar l'esdeveniment, tot i que sovint no especifiquen el moment en què s'han de realitzar:

*“Comencem 3 mesos abans. El primer de tot, ja tenint el recorregut, és contactar amb [alguna empresa d'inscripcions i cronometratge], que de tant en tant has de canviar perquè els preus canvien. Es pensa què es fa i què es deixa de fer. Després, penges el programa al web, penges el plano (mapa recorregut), (ho) penges tot i tens la dinàmica creada. Es va apuntant la gent i, després, comences a buscar els obsequis, buscar els permisos a l'ajuntament, això i la resta, és una cadència, que la majoria és engagar.”
Jaume (3A)*

En canvi, a la cursa d'en Daniel (2B) tenen molt clares les accions que s'han d'haver fet depenent de l'època de l'any. Així contempen la gestió anual de l'esdeveniment:

“Al setembre, tornar a posar fil a l'agulla, a un ritme, a setembre i octubre, a mig gas i després una mica més (intens) al novembre, perquè l'1 de desembre obrim inscripcions. [...] Després de la cursa a l'abril, tenim maig i juny com per pair la cursa i tancar-la, anar organitzant-ho tot: la pàgina web, penjar les fotografies, les cròniques [...], pagar totes les factures que tenim pendents [...]. Juliol i agost desconxio.” Daniel (2B)

De forma similar, en Cesc (1A) planteja com s'inicia la gestió de la cursa fins a la tria del dia d'execució de l'esdeveniment. per dur a terme aquestes accions, tenen clar un període concret de temps però no unes dates concretes:

“Comencem al setembre-octubre, comencem a mirar patrocinadors (i) model de samarreta, comencem a fer els primers tirs a l'aire (concrecions i/o decisions. I, a partir d'aquí, a buscar un cartell que comenci a sortir [...] encara que no posi data però que comenci a visualitzar-se per les xarxes. I, a finals d'any, que comencen a sortir els calendaris de les curses, comencem a fer una tria (del dia de la cursa).” Cesc (1A)

Continuant amb la seqüència anterior, es pren l'experiència d'en Toni (4B) en la descripció de les tasques a partir del moment en què han decidit el dia de la cursa:

“Llavors, posar-ho al web, posar-ho al Facebook, també, fem els Flyers i alguna imatge que tinguem (la publiquem). [...] vàrem fer el mailing, clar el mailing és el punt en el que realment la gent se n'assabenta [...]. En el moment en què fas el mailing, tenir-ho tot a punt, el que és la part d'inscripcions, enllaços a la web [...]. Després d'això, el que vàrem fer va ser decidir el regal [...]. Llavors a partir d'aquí, s'han de fer reunions amb els ajuntaments [...]. I, ara, bàsicament és estar atent als canvis de preus (increment a mesura que passa el temps) per fer mailings a cada canvi de preu, per animar a la gent

a apuntar-se abans del canvi (de preu)[...]. El que s'encarrega del material, normalment s'encarrega de llogar una furgoneta [...] i de mirar el material que tenim al magatzem; mirem què tenim, què falta i fem una llista. Tot es mou molt, com que tothom ja sap el que ha de fer, les coses que s'hagin de parlar, o així, ens reunim al febrer per decidir-ho tot.” Toni (4B)

En el cas de la cursa d'en Romà (3A), com a responsables van voler realitzar una planificació racional, establint el moment i la seqüència de les accions. No obstant això, el personal tenia un comportament més incremental, tal com es comprova:

“El procés de canviar això era molt difícil, i més, veient que la seva forma de funcionar era començar-se a moure la setmana abans. Quan els dius (al personal) per quedar 4 mesos abans, et diuen: ‘Per què?’ [...] a la gent li proposaves tasques per fer [...], hi tornaves a parlar al cap d'un mes i les coses no estaven fetes. (Et responen:) ‘Ja es farà, ja es farà, ja es farà...’ i quan arriba el dia de la cursa, hi havia coses per fer.” Romà (3A)

Dimensió E: Operacions i logística

Tal com s'ha avançat anteriorment (p. 149), les següents pàgines s'endinsen en la comprensió de l'operativa i logística de les curses. Els resultats que s'hi inclouen s'endrecen en els corresponents a l'operativa prèvia a la cursa, a l'operativa del dia de la cursa i en la gestió de recursos materials.

E.1 OPERATIVA PRÈVIA A LA CURSA

Referent a les tasques desenvolupades de forma prèvia a la cursa, la Taula 78 llista les accions descrites en les entrevistes. Aquestes estan classificades en tres columnes, segons estiguin orientades a qui consumeix, orientades a qui proveeix o de comunicacions. De l'observació global de la taula, s'extreu que hi ha un gran volum d'accions centrades en les comunicacions, en menor mesura les orientades als proveïdors i, finalment, les accions orientades al consumidor són les més limitades.

Orientat a qui consumeix	Orientat a qui proveeix	Comunicacions
Creació i manteniment dels recorreguts	Adquisició provisions	Atenció als corredors
Decisió dia celebració de la cursa	Contractació assegurança	Comunicació externa (no participants)
Elaboració pla de seguretat	Contractació empresa d'inscripcions	Comunicació interna
Elaboració reglament	Contractació empresa de cronometratge	Creació continguts promocionals
Gestió procés d'inscripcions	Contractació empresa de transports	Decisió canals de comunicació
Gravació recorreguts amb GPS	Contractació servei d'assistència mèdica	Disseny carta de presentació
	Contractació servei de filmació	Disseny contingut audiovisual
	Contractació servei de fotografia	Disseny continguts gràfics
	Lloguer material	Distribució publicitat física
	Obtenció col·laboradors	Elaboració núvol compartit
	Obtenció patrocinadors	Emissió missatgeria a participants
	Realització tràmits administratius	Gestió voluntaris
	Tramitació permisos	Gestió web
		Gestió xarxes socials
		Planificació comunicacions
		Planificació reunions
		Promoció a través de col·laboradors
		Promoció de col·laboradors
		Realització reunions

Taula 78. Accions de l'operativa prèvia a la cursa

Amb relació a l'operativa orientada a qui consumeix, el paràgraf s'inicia per la descripció del conjunt de tasques amb més presència en la gestió de les curses a la muntanya: el disseny dels recorreguts. En aquest sentit, en Jaume (3A) exposa de la forma següent com es creen i mantenen els recorreguts de l'esdeveniment: *“Un mes abans, anem cada matí, que som una colla que anem a caminar, i fem els diferents trams, hi anem i mirem, netegem una mica.”* No obstant això, en Daniel (2B) destaca que l'acompliment d'aquestes tasques pot ser simultani o posterior a l'execució d'altres, com l'obertura del procés d'inscripcions: *“Es comença a buscar el recorregut, ja que quan nosaltres obrim inscripcions, al desembre, no sabem encara el recorregut. Llavors, tenim la data, comencem a treballar en el recorregut.”* En la creació dels recorreguts, l'Albert (1B) afegeix, a més, que per a la seva cursa graven el recorregut amb un aparell amb GPS: *“Hi ha el que s'encarrega del que són els tracks, tot el que serien els recorreguts.”*

Finalment, hi ha diverses curses que elaboren plans directius de l'esdeveniment. En Toni (4B) exposa com elaboren el reglament de la cursa: *“Modificar el reglament, amb la data i poca cosa més, si hi ha algun canvi que s'hagi de posar regularment o no.”* O, de forma encara més específica, a l'organització d'en Pau (4A) elaboren un pla de seguretat: *“Hi ha tot un pla de seguretat, perquè ens ajuda la protecció civil, hi ha tot un pla de riscos que es fa una reunió i a cada avituallament hi ha un membre de la protecció civil.”*

Dins de les accions orientades a qui proveeix, les més comunes i sovint imprescindibles són la petició i tramitació de permisos. S'exposa a continuació l'exemple de la cursa d'en Cesc (1A), en la qual aquests es requereixen per realitzar el manteniment del recorregut:

“Demanem permís a l'Ajuntament per marcar el bosc però des d'aquest any el demanem

tot el mes (el permís). Perquè si estàs intentant netejar un tros, l'has de marcar, i clar, tu el marques i et ve algú i et diu: 'Què fas aquí?', doncs mira: 'Tinc els permisos per poder marcar aquest corriol.'" Cesc (1A)

Una altra de les accions més habituals és el d'adquisició de material, ja sigui a través de la compra, lloguer o donació de l'entitat proveïdora. En Toni (4B) explica que ells tenen una persona que s'encarrega de realitzar les accions de lloguer i compra de material:

"El que s'encarrega del material, normalment, ell mateix s'encarrega de llogar una furgoneta. Lloguem una furgoneta per a les curses, (la persona) s'encarrega de llogar-ho, de mirar el material que tenim al magatzem [...], mirem què tenim, què falta, i fem una llista." Toni (4B)

Cal també considerar, així com informa en Jaume (3A), que una bona part de les curses requereixen dels serveis específics oferts per empreses d'inscripcions i/o cronometratge:

"Per organitzar una cursa, comencem 3 mesos abans. El primer de tot, ja tenint el recorregut, és contactar amb [les empreses d'inscripcions] o alguna d'aquestes (altres empreses de cronometratge) [...] de tant en tant has de canviar, perquè els preus canvien." Jaume (3A)

A més de les empreses que ofereixen servei d'inscripció i cronometratge, la contractació d'altres serveis i l'obtenció de col·laboradors i patrocinadors estan a l'ordre del dia, amb l'objectiu de comptar amb més recursos i oferir més serveis. L'entrevista d'en Daniel (2B) relaciona el següent fragment amb aquesta qüestió: *"En aquesta època, (és el moment) de buscar col·laboradors, mirar si els col·laboradors continuen en la propera edició, (buscar) patrocinadors, contractar altres serveis: filmació, fotografia, assegurances, sanitat."*

En referència a la comunicació interna de la cursa, amb major o menor freqüència, les organitzacions planifiquen les reunions que aniran realitzant per organitzar la cursa. En Jaume (3A) explica la periodicitat amb la qual es troben les persones organitzadores i la utilitat que tenen les reunions: *"Quan s'apropa l'activitat, cada 15 dies o 3 setmanes, anem fent reunions per arreglar si hi ha alguna problema o alguna cosa, o sigui, anar polint."*

També, per tal d'establir la millor gestió del personal voluntari possible, en Toni (4B) exposa que l'existència de línies d'intercanvi d'informació permet satisfer les necessitats de l'organització i la satisfacció de la gent voluntària:

"Hi ha una altra persona que s'encarrega de la distribució de voluntaris i parlar amb els voluntaris, que és contactar als socis i dir-los: 'tu vas aquí, tu quines hores pots? Tu quines hores no pots?' Això és un punt que s'ha de treballar bé perquè el voluntari estigui content. Les hores que s'hi hagi d'estar (siguin les mínimes), si pots fer-li estar 2 hores i

fer algun canvi.” Toni (4B)

Per altre costat, les comunicacions externes i, fonamentalment, amb els possibles participants, són un aspecte clau destacat per les persones entrevistades. En Toni (4B) descriu que per arribar a tals fins realitzen una gestió del web, de xarxes socials i un disseny de contingut audiovisual, a banda d’emetre missatgeria:

“Llavors posar-ho al web, posar-ho al Facebook també, fem els flyers i alguna imatge que tinguem. L’any passat ens va venir un dron a gravar i vàrem fer un vídeo. [...] ho vàrem publicar el Facebook, vàrem fer el mailing, clar el mailing és el punt pel qual realment la gent se n’assabenta, (fonamentalment) el Facebook i el mail. En el moment que fas el mailing, tenir-ho tot a punt, el que és la part d’inscripcions, enllaços a la web i això.” Toni (4B)

Si bé a l’anterior fragment es perfila la necessitat de contactar amb els ajuntaments, l’Albert (1B), així com d’altres organitzacions, utilitzen el vincle amb entitats col·laboradores per promocionar la cursa:

“El primer, una de les estratègies més importants és apuntar-se a totes les webs possibles [...] a totes les hagudes i per haver ja que, a vegades, a la que te’n penses menys és de la que tens més feedback, més retorn.” Albert (1B)

Finalment, una altra acció estesa entre totes les curses és l’atenció de les persones interessades en l’esdeveniment. L’experiència d’en Daniel (2B) subratlla la importància d’aquesta acció i l’actitud servicial per al seu esdeveniment:

“La gent hi dóna importància, i sobretot, de tema de contacte directe amb el corredor. Nosaltres som una organització que ens agrada estar en contacte directe amb el corredor, perquè si la gent ens demana alguna cosa, responem, o sigui, no tenim...és a dir, la paraula no, no existeix. Potser hem contestat 600 o 700 mails, però és que els hem contestats tots, i gairebé posaria la mà al foc que tots ens menys de 24 hores. Per cada dubte, consulta, cada cosa que hi hagut, ho hem fet, i moltes vegades, coses que ens han fet arribar els mateixos corredors ens ha donat un punt per l’evolució.” Daniel (2B)

E.2 OPERATIVA DEL DIA DE LA CURSA

De forma similar a l’anterior apartat, la Taula 79 descriu les accions que duen a terme les organitzacions, classificades segons l’orientació però, aquest cop, de les tasques desenvolupades el dia de l’esdeveniment. La taula mostra que hi ha una gran quantitat d’accions que s’orienten a satisfer les necessitats del consumidor; en canvi, hi ha menys accions de comunicació i encara són menys les orientades al proveïdor.

Orientada a qui consumeix	Orientada a qui proveeix	Comunicacions
Acompanyament sortida de la prova amb vehicle	Adquisició provisions	Comunicació amb protecció civil
Atenció reclamacions	Desmuntatge infraestructura	Comunicació interna
Desmarcatge recorregut	Entrega dorsals a botiga	Emissió classificacions
Elaboració classificació	Muntatge infraestructura	Emissió cròniques
Entrega bossa del corredor	Preparació provisions	Emissió fotografies
Entrega dorsals	Realització pagaments	Emissió missatgeria a participants
Entrega premis	Reciclatge residus	Emissió vídeos
Entreteniment cursa		Gestió web
Gestió avituallaments		Gestió xarxes socials
Gestió d'abandonaments		Informació auditiva a participants
Gestió guarda-roba		Obtenció crònica de la ràdio
Gestió punts de control		Realització fotografies
Gestió servei massatges		Realització vídeo
Gestió serveis de transport		Realització reunions
Gestió serveis mèdics		
Gestió sistema de cronometratge		
Marcatge recorregut		
Muntatge infraestructura		
Realització briefing		
Recollida del document d'exempció de responsabilitats de participant		
Sorteig obsequis		
Transport participants		
Venta inscripcions		

Taula 79. Accions de l'operativa del dia de la cursa

Pel que fa a les accions *orientades a qui consumeix*, i que és comú a totes les curses analitzades, el marcatge del recorregut és una de les accions imprescindibles de les curses a la muntanya. En Jaume (3A) descriu com realitzen la senyalització i com, a més, utilitzen dos vehicles per custodiar l'inici de la cursa:

“Els que hem de marcar tot això ens reunim fent 3 equips. Pels dissabtes ens distribuïm els recorreguts en tres trams. El que és l'entrada i sortida del poble no es marca, no es marca perquè la gent no ho esborri ni res d'això. Així, el mateix dia al matí [...] l'ajuntament hi posa un cotxe per acompanyar la sortida fins a l'entrada del bosc [...] i si no (hi ha cotxe), una hora abans posem gent pels voltants.” Jaume (3A)

També, el marcatge implica l'acció antagònica i posterior a l'execució de l'esdeveniment, que és el desmarcatge. Per això, en Jaume (3A) comenta com treuen les senyalitzacions; procediment desenvolupat de forma similar a la majoria de curses: *“Perquè no es faci tan llarg, es fa per equips. I els que tanquen ja van recollint, i quan s'acaba, queda tot recollit.”*

Altres accions pròpies del dia de l'esdeveniment són les vinculades a les inscripcions, com per exemple la venda de les mateixes fins al mateix dia de la cursa, com la d'en Cesc (1A): *“Arriba la tresorera de [l'entitat], perquè com que parlem de diners, ens agrada que hi sigui [...] ella mira de portar canvi i porta el control dels diners (de les inscripcions).”*

També, com a conseqüència de la gestió d'inscripcions, és necessària l'atenció directa

de la gent participant. L'**Esteve (2A)** il·lustra que hi ha diverses accions essencials com l'entrega de dorsals, la gestió del guarda-roba i avituallaments, i l'oferiment de diversos serveis:

“S’engeguen motors, tot en marxa, arriben els participants, comença a funcionar el servei dels participants (això és): l’entrega de dorsals, el número de roba, l’speaker i un dj comencen a amenitzar una mica la festa [...] tenen els serveis d’avituallament, tenen el servei de fisioteràpia, recullen la motxilla, nosaltres, normalment, posem un grup de música en directe.” Esteve (2A)

Dels serveis, que a més generen l'entreteniment i ambientació pròpia de l'esdeveniment, es destaca la figura de l'*speaker*. En **Pau (4A)** menciona com és ell mateix qui fa aquest paper: *“La sortida és el nostre plat fort, ja que els posem a tots dintre d’un carrer molt petit, jo faig d’speaker, i faig una mica de xerrada i surten.”* També, en aquest fragment, s’observa la part formativa de l'*speaker*, que descriu breument el recorregut de la cursa. Tot i no ser una pràctica gaire generalitzada, en alguns casos s’hi afegeix l’objectiu formatiu dels *briefings*, com el que efectua l’organització d’en **Daniel (2B)**: *“Diferents corredors que han vingut a la roda de premsa del corredor. Ara fem una roda de premsa itinerant. Aquest any la vàrem fer a [l’església].”*

En referència a les accions *orientades a qui proveeix*, les curses requereixen de material divers, de múltiples procedències i volums variables, per això les adquisicions d’aquest solen anar des de setmanes abans de la cursa fins al mateix dia de l'esdeveniment. En aquest sentit, l'**Albert (1B)** expressa la seva experiència en aquest procés i afegeix el tractament a realitzar del material obtingut:

“El dissabte ja arriba tot el material, i el dijous també, el que serien els obsequis que es donen a les bosses. L’obsequi que hi vulguis posar a dins: una ampolla d’aigua, una poma, tot el que vulguis. Tot això rebre-ho, no prepara-ho, perquè ho preparem el mateix dia de la cursa. Llavors, tenir controlats els llistats de tots els corredors i els dorsals.” Albert (1B)

També, característic dels instants propers a l'esdeveniment, i com es diu a l'anterior fragment, en **Pau (4A)** destaca la preparació del material necessari per a l'esdeveniment:

“Tenim molts jubilats (gent voluntària), tenim el centre on comencen a preparar els dorsals i a posar una mica d’ordre. Estan allà per quan ve la fruita, les begudes i ho van col·locant i posant tot en uns palets per cada avituallament. [...] fan molta feina, estan tot el dia allà [...] això els entreté.” Pau (4A)

Per a diverses organitzacions, és habitual fer front a les despeses de material el mateix dia de l'esdeveniment o dies posteriors. Així ho fa saber en **Daniel (2B)** que realitzen certs pagament el dia de l'esdeveniment: *“(Després de realitzar la cursa és moment per) Pagar totes les factures que tenim pendents.”*

Se suma a les accions orientades al proveïdor, i genèriques al conjunt de curses, el muntatge de la infraestructura necessària per a cada esdeveniment. S'adjunten les paraules d'en **Daniel (2B)** que corroboren aquest fet:

“Quan va arribant la gent (de l'organització), doncs comencem a muntar les carpes, el cronometratge [...]. Quan ho tenim tot muntat [...] l'equip del bar comença a preparar totes les coses del bar, la gent del guarda-roba comença a preparar el guarda-roba, l'equip de cronometratge (començar a) muntar tot l'equip de cronometratge, l'equip de música ambienta la zona, i es va muntant tot.” Daniel (2B)

De forma anàloga, el muntatge requereix d'un desmuntatge. Així explica en **Daniel (2B)** com desmunten la infraestructura utilitzada quan la cursa conclou: *“Tothom va arribant. Se centra la gent aquí. Es recull tot i a les 6 de la tarda tot net com si no hagués passat res.”* Fruit també del tancament de l'esdeveniment, l'**Esteve (2A)** apunta la necessitat de gestió dels residus: *“Tota la brossa la portem a la seva planta de reciclatge.”*

Pel que fa a les *comunicacions*, una forma d'encarar el dia de la cursa, exposada per diversos entrevistats, és realitzar una reunió prèvia a l'acció. De la mateixa forma, diverses organitzacions diuen reunir-se després de la cursa, per valorar l'esdevenir de la mateixa. En **Jaume (3A)** en representa un exemple: *“Llavors, n'hi ha 3 o 4 que preparen les taules, arriben i esmorzem tots plegats, i allà parlem [...] I després, quan ja se'n van tots, llavors és l'hora de menjar i anem a dinar plegats.”* Continuant amb la comunicació interna de l'organització, en **Pau (4A)** destaca diferents canals que faciliten l'intercanvi d'informació durant l'esdeveniment i, especialment, amb els mitjans sanitaris i de seguretat:

“Tots els controls estan al seu lloc, i el que ens va molt bé és que ens van informant amb WhatsApp. I anem tots amb walkie talkies [...] (també) la protecció civil, tots estan comunicats per ràdio. Hi ha una ambulància a l'arribada i l'altra al punt més alt, per tant en aquest sentit està tot cobert a nivell de seguretat.”

Un altre dels canals de comunicació que destaquen els entrevistats és la realització de fotografies com a eina de promoció de l'esdeveniment. Així, en **Cesc (1A)** explica el dispositiu amb el qual compten el dia de la cursa:

“Un noi que és amateur que li agrada molt la fotografia, i que fa la foto de cada corredor, i llavors va venir el professional. I clar, ens han tret fotografies de la gent en corriols i en pujades, i tal. Però, sí que t'he de dir, les fotos més divertides són les que ens tiren les noies de l'avituellament. Perquè són les fotos més informals, o sigui [...] són les més divertides.” Cesc (1A)

Lligat a la realització de les fotografies i a la promoció de l'esdeveniment un cop conclòs, en **Daniel (2B)** afirma que tanquen l'esdeveniment amb la gestió de contingut provinent

de la cursa, dipositant-lo a la pàgina web i xarxes socials: “Per pair la cursa i tancar-la, anar organitzant tot: la pàgina web, penjar les fotografies, les cròniques, tot el que ens ha fet arribar la gent, recollir-ho tot.”

E.3 GESTIÓ DE RECURSOS MATERIALS

La Taula 80 exposa el percentatge de curses que utilitzen els diferents *sistemes de cronometratges*, per tipus de cursa, i en compara els valors. Per un costat, s’observen diferències significatives en l’ús de xips reutilitzables, els quals són emprats, sobretot, per les **curses socialitzadores** i **pioneres** i, en menor mesura, per les **llargues** i **petites**. Per l’altre costat, pel que fa als xips d’un sol ús no hi ha diferències significatives; tanmateix, és el sistema més utilitzat per les **curses llargues**. Hi ha altres sistemes de cronometratge; bàsicament, la introducció manual de dorsals i temps en una llibreta, i/o amb ordinador, per als quals existeixen diferències estadísticament significatives en funció del grup clúster, sent les **curses petites** el grup que més els empra, seguit de les **socialitzadores**, **llargues** i **pioneres**. Cal també destacar que hi ha curses que no utilitzen cap sistema de cronometratge, i s’obtenen diferències significatives en funció del tipus de cursa on, al voltant del 15-23 % de les curses **petites**, **llargues** i **pioneres** no en tenen cap i, en canvi, les **socialitzadores**, sempre n’utilitzen algun.

Sistema cronometratge	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Xip reutilitzable	3 (3,70)	3 (15,79)	4 (30,77)	12 (37,50)	$\chi^2 (3) = 23,136, p = 0,000$	$V = 0,399, p = 0,000$
Xip d'un sol ús	25 (30,86)	10 (52,63)	4 (30,77)	11 (34,38)	$\chi^2 (3) = 3,319, p = 0,345$	$V = 0,151, p = 0,345$
Altres	39 (48,15)	5 (26,32)	2 (15,38)	9 (28,13)	$\chi^2 (3) = 8,794, p = 0,032$	$V = 0,246, p = 0,032$
Sense	17 (20,99)	3 (15,79)	3 (23,08)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 8,134, p = 0,043$	$V = 0,237, p = 0,043$

Taula 80. Sistemes de cronometratge en percentatges, per clústers

Quant als *dorsals*, la Taula 81 il·lustra els diferents tipus utilitzats per cada tipus de cursa, i en compara els valors. Se n’extreu que no totes les curses utilitzen els mateixos tipus de dorsal; a més, independentment del tipus de cursa, s’utilitzen, majoritàriament, els dorsals sintètics. S’ha d’afegir que el 15 % de les **curses petites**, **llargues** i **pioneres** no utilitzen cap tipus de dorsal.

Tipus dorsal	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Sintètic	59 (72,84)	14 (73,68)	9 (69,23)	29 (90,63)	$\chi^2 (3) = 4,628, p = 0,201$	$V = 0,179, p = 0,201$
Vegetal	9 (11,11)	2 (10,53)	2 (15,38)	2 (6,25)	$\chi^2 (3) = 0,986, p = 0,805$	$V = 0,082, p = 0,805$
Samarreta	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)		
Pell	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)		
Altres	2 (2,47)	0 (0)	0 (0)	1 (3,12)	$\chi^2 (3) = 0,916, p = 0,822$	$V = 0,079, p = 0,822$
Sense	12 (14,81)	3 (15,79)	2 (15,38)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 5,469, p = 0,140$	$V = 0,194, p = 0,140$

Taula 81. Tipus de dorsal en percentatges, per clústers

Les formes de *senyalitzar els recorregut* de les curses i els tipus de materials utilitzats són molts i variats. En aquest sentit, la Taula 82 ajuda a comprendre els diferents tipus de senyalització emprats, demostrant que no hi ha diferències significatives en funció del tipus de cursa, a excepció de l'ús de pintures biodegradables, mesura utilitzada majorment per les curses pioneres. D'aquesta forma, l'anàlisi demostra que els materials utilitzats per a la senyalització són similars per a totes les curses, així com que és habitual l'ús de més d'un tipus de material per al marcatge dels recorreguts.

Tipus senyalització	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Pintura biodegradable	2 (2,47)	0 (0)	3 (23,08)	1 (3,13)	$\chi^2 (3) = 13,227, p = 0,004$	$V = 0,302, p = 0,004$
Pintura no biodegradable	2 (2,47)	0 (0)	0 (0)	1 (3,13)	$\chi^2 (3) = 0,916, p = 0,822$	$V = 0,079, p = 0,822$
Guix o farina	44 (54,32)	9 (47,37)	6 (46,15)	17 (53,13)	$\chi^2 (3) = 0,523, p = 0,914$	$V = 0,060, p = 0,914$
Fites amb pedres	2 (2,47)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 1,602, p = 0,659$	$V = 0,105, p = 0,659$
Pals de senyalització	14 (17,28)	3 (15,79)	2 (15,38)	5 (15,63)	$\chi^2 (3) = 0,072, p = 0,995$	$V = 0,022, p = 0,995$
Banderes	1 (1,23)	0 (0)	1 (7,69)	1 (3,13)	$\chi^2 (3) = 2,885, p = 0,410$	$V = 0,141, p = 0,410$
Cintes	76 (93,83)	17 (89,47)	11 (84,62)	32 (100)	$\chi^2 (3) = 4,608, p = 0,203$	$V = 0,178, p = 0,203$
Voluntaris	32 (39,51)	6 (31,58)	8 (61,54)	14 (43,75)	$\chi^2 (3) = 3,122, p = 0,373$	$V = 0,147, p = 0,373$
Track GPS	3 (3,70)	1 (5,26)	0 (0)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 1,991, p = 0,574$	$V = 0,117, p = 0,574$
Altres	2 (2,47)	1 (5,26)	1 (7,69)	6 (18,75)	$\chi^2 (3) = 9,567, p = 0,023$	$V = 0,257, p = 0,023$
Cartelleria	29 (35,80)	6 (31,58)	7 (53,85)	8 (25,00)	$\chi^2 (3) = 3,565, p = 0,312$	$V = 0,157, p = 0,312$
Sense	1 (1,23)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 0,796, p = 0,851$	$V = 0,074, p = 0,851$

Taula 82. Formes de senyalització en percentatges, per clústers

Dins de l'operativa, les organitzacions destaquen la importància de realitzar una bona senyalització, per tal que ningú es perdi. Si bé l'anterior Taula exposa els diferents tipus de senyalització en funció del grup clúster, les dades del qüestionari no permeten conèixer per quin motiu s'utilitzen més uns materials que uns altres, ni saber quines pautes s'utilitzen per senyalitzar. Per això, tot seguit, es presenten les respostes a aquestes qüestions a partir les cites més destacades de les entervistes.

Començant pel que diu l'Albert (1B), que comparteix una reflexió sobre el tipus de material que utilitzen per senyalitzar i la repercussió d'aquesta senyalització:

“Per marcar el circuit s'utilitzen cintes, com a molts llocs, piquetes amb fletxes i això, i en alguns llocs posàvem guix, bàsicament per indicar bé que la gent no se'ns perdés. Perquè hem d'entendre que quan vas a muntanya no hi ha els camins definits. I si vols fer un

recorregut, doncs a vegades, has de passar un camí que es veu molt genèric, però llavors has d'agafar un corriol que no es veu tant. Per tant, has de senyalitzar perquè sinó la gent se'ns perd a la muntanya, i això és un gran problema. Un any els vàrem proposar (als gestors de l'espai natural protegit) de fer-ho amb farina, (i, la seva resposta va ser:) 'no, perquè després hi ha fam, i llenceu farina.'” Albert (1B)

Seguint amb la línia anterior, en Jaume (3A) destaca que hi ha material de senyalització amb el que s'ha d'anar amb compte, ja que pot ser modificat per tercers i això pot provocar problemes:

“Segons com (utilitzem) senyals de cartró. Però en les senyals de cartró no hi creiem perquè és molt fàcil de canviar. Hi ha gent amb molta mala baba, fan així (gest de capgirar un senyal) i ja te l'han parida (t'han canviat el sentit i direcció a seguir i, conseqüentment, pot fer que alguna persona participant se't perdi).” Jaume (3A)

En el cas de l'Esteve (2A), com a conseqüència de les restriccions de l'espai natural protegit i la naturalesa de l'esdeveniment, s'utilitza un material de senyalització peculiar. A més, el recorregut es marca just abans de començar, i tan bon punt ha passat la darrera persona participant es desmarca:

“A marcar el recorregut d'una forma diferent, i que no danyaria, ja que nosaltres ho fem amb unes polseres fluorescent. [...] hi ha una persona al davant de la cursa col·locant-les i una persona just al darrere de la cursa traient-les.” Esteve (2A)

Això no obstant, l'habitual és que les curses marquin i desmarquin amb un major marge de temps. A més, les organitzacions repassen la senyalització abans d'iniciar la cursa i contempen l'existència del corredor *escombra*¹⁵. Així és contemplat a la cursa d'en Toni (4B):

“El dissabte a la tarda posem les cintes. El diumenge hi ha un parell de corredors que ho repassen al matí [...] llavors sempre al darrere hi ha els que tanquen, que recullen totes les cintes i qualsevol cosa que algun corredor hagi pogut tirar.” Toni (4B)

El procés de marcatge és dut a terme de formes diferents. Per un costat, l'equip d'organització d'en Daniel (2B) programa, de forma objectiva, la manera amb la que s'ha de senyalitzar:

“Són 6-7 grups de treball, i cada grup de treball es reparteix 5 quilòmetres. De cada grup

¹⁵ Persona de l'organització, o col·laboradora, que realitza el recorregut, o part del recorregut, després del pas de l'última persona participant i que, en realitzar-ho, desmarca el recorregut i s'assegura que ningú quedi enrere i atén a les persones participants que ho requereixin.

hi ha un líder que és el que sap el recorregut i que té el suport de 2-3 persones que l'acompanyen per marcar. [...] en un altre lloc, hi ha on muntem el marcatge (distribuim el material de marcatge), on s'hi fan els 7 equips de marcatges. S'hi deixen cintes [...] les àrees si n'han de marcar, les fletxes, hi ha un full de d'ajuda on hi ha indicacions precises [...]. Intentem que cada 50-60 metres tinguis algun senyal, per dir que vas bé. [...] sobretot en el punt on hi ha dos camis (és a dir, un encreuament), doncs en el (camí) que és bo, (posar-hi) fletxes, i a l'altre, tallat a terra, perquè no tinguis dubtes.” Daniel (2B)

Per un altre costat, en **Cesc (1A)** estableix criteris subjectius per tal de marcar el recorregut. Així explica com ho fan:

“Vàrem marcar amb les cintes [...], mirem de marcar segons el nostre pensament, que des d'una cinta vegis l'altra. Hi ha gent que diu que cada 15 metres, cada 20 metres, nosaltres assenyalem aquí, ara vaig cap aquell arbre, i d'aquí al següent. Llavors, també utilitzem unes cartolines de color rosa fosforescent, amb fletxes als llocs on hi ha un trencant, o un canvi ràpid, perquè potser surts un corriol que desemboca a una pista, i arribes allà i no saps on anar.” Cesc (1A)

A l'apartat A.2 (p. 189) s'ha presentat el número d'avituellaments mig per tipus de cursa, així com la distància mitja entre avituallaments –cada 4-6 quilòmetres de mitjana. En aquests nous paràgrafs s'aporten fragments de les entrevistes que ajuden a comprendre l'operativa dels *avituellaments*.

En primer lloc, en **Daniel (2B)** raona on situen cada avituallament, fent especial incisió en la distància entre ells, i en la necessitat de satisfer a la gent participant i facilitar la tasca de l'organització:

“Intentem que sigui còmode per a tothom, tant per al que munta l'avituellament [...], com per al corredor. De distància, que cada 5-7 quilòmetres sap que tindrà l'avituellament. Perquè si l'avituellament és cada 7 però als 7 et trobes sobre un pic, no anirem allà dalt a posar-lo. En canvi, si al 5 i mig hi tens un accés, doncs val la pena posar l'avituellament allà [...]. Això potser no té una gran transcendència pel corredor però, en canvi, per l'organitzador és molt important 500 metres amunt o avall [...], tant com per fer-hi arribar l'avituellament, com per si algun corredor s'hi ha fet mal, per poder-lo treure del recorregut.” Daniel (2B)

Hi ha organitzacions que elaboren pautes informatives per a la distribució dels avituallaments. Així ho fan a la cursa d'en Romà (3B):

“Vaig donar papers amb la distribució del necessari a cada avituallament: Avituallament 1, hi ha en un lloc les aigües, les taronges...; Avituallament 2; Avituallament 3 [...] Donem una informació bàsica (del recorregut) [...]: 'estàs al quilòmetre x, te'n queden tants de quilòmetres, tants metres de desnivell, recomana això... si et pregunten això, has de dir això, has de portar una taula, un ganivet.’” Romà (3B)

També aportant un full de guia, a la cursa d'en **Daniel (2B)**, distribueixen les provisions en un espai comú, separant-ho tot per a cada avituallament. D'aquesta forma, el dia de l'esdeveniment només han de transportar-ho:

“Tenim la zona d'avituellaments (on) tenim els vuits avituallaments fets amb les taules que necessiten, les papereres, les quantitats de taronges, tenim un full que és un guió, en el que diu, per exemple, en l'avituellament 1 hi van: 300 plàtans, 400 taronges, barretes energètiques, aigua, coca-cola, gots, ganivets, safates, farmaciola, desfibril·lador... A cada avituallament hi ha algú responsable, aquest responsable ja sap que allò ho ha de carregar i sap el lloc on ho ha d'anar muntar, perquè prèviament ja li hem anat a ensenyar.” Daniel (2B)

Finalment, són diverses les organitzacions que destaquen que els avituallaments tenen un efecte considerable en l'avaluació de l'experiència per part de la gent participant. Tant en **Jaume (3A)** com en **Cesc (1A)** ho exposen de la següent forma:

“L'arribada, per nosaltres l'any passat ja vàrem fer una cosa que va tenir molt d'èxit [...], nosaltres no donem un entrepà, nosaltres fem minis (entrepans petits). Traiem una safata en una Taula grossa, la posem allà i la gent, gaudint. I una persona va tallant amb una màquina i va fent els entrepans. Té molt d'èxit perquè el corredor no se'n va, es queda allà xerrant i comentant.” Jaume (3A)

“Les fotos més divertides són les que ens tiren les noies de l'avituellament. Perquè són les fotos més informals, o sigui [...] són les més divertides. És diferent quan arribes a l'avituellament, i veus a totes les noies i els nens saludant. [...] La gent es para per petar la xerrada.” Cesc (1A)

Dimensió F: Gestió del risc

Per tal d'analitzar les circumstàncies i accions que es prenen per tal de gestionar el risc de les curses, es redacta l'actual apartat. Els resultats es divideixen en tres subapartats: la responsabilitat legal i ètica, la salut i seguretat dels esdeveniments, i la valoració i resposta al risc.

F.1 RESPONSABILITAT LEGAL I ÈTICA

En relació amb el *protocol* mediambiental, no s'observen diferències significatives en el grau de consideració de protocols mediambientals en funció del tipus del cursa ($\chi^2(6) = 4,890$, $p = 0,558$). Tanmateix, la Taula 83 mostra que les **curses petites** són les que menys accions prenen en aquesta direcció; i són les **llargues**, seguides de les **socialitzadores** i les **pioneres**, les que disposen en major mesura d'un protocol mediambiental.

Contempla	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Document	32 (39,51)	11 (57,89)	7 (53,85)	16 (50,00)
Altres	31 (38,27)	6 (31,58)	4 (30,77)	13 (40,63)
No	18 (22,22)	2 (10,53)	2 (15,38)	3 (9,38)

Taula 83. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un protocol mediambiental, per clústers

Les organitzacions demanen a les persones participants un *certificat per eximir la responsabilitat dels organitzadors*. No obstant això, no hi ha una relació estadísticament significativa entre el percentatge de curses que el reclamen i el tipus de clúster ($\chi^2(6) = 10,349$, $p = 0,111$). A la Taula 84, es descriu que les **llargues** són les curses que fan més ús d'aquest recurs i són les **pioneres** les que menys el demanen.

Sol·liciten	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Sí, per tots els circuits	17 (20,99)	10 (52,63)	3 (23,08)	9 (28,13)
Sí, per algun circuit	8 (9,88)	2 (10,53)	0 (0)	4 (12,50)
No	56 (69,14)	7 (36,84)	10 (76,92)	19 (59,38)

Taula 84. Percentatges de curses que sol·liciten certificat d'exempció de responsabilitats, per clústers

També, es comptabilitzen algunes curses que sol·liciten *certificats de participació a persones menors d'edat*, corrobora aquest resultat la Taula 85 on si bé no es troben diferències estadísticament significatives ($\chi^2(6) = 2,834$, $p = 0,418$), les **curses llargues** seguides de les **socialitzadores** i **petites** són les que més demanen aquesta autorització en comparació amb les **pioneres**.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
35 (43,21)	10 (52,63)	3 (23,08)	14 (43,75)

Taula 85. Percentatge de curses que sol·liciten certificat d'autorització a menors, per clústers

F.2 SALUT I SEGURETAT

En referència al *pla de circulació*, no s'estableix una relació estadísticament significativa entre el tipus de cursa i el grau de consideració del pla de circulació ($\chi^2(6) = 7,319$, $p = 0,292$). Malgrat això, la Taula 86 mostra que són les **curses petites** les que menys regulen aquest aspecte de la seguretat; en contraposició, les **llargues**, **pioneres** i **socialitzadores** són les que més contempen l'ús un pla de circulació.

Contemplació	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Document	34 (41,98)	11 (57,89)	7 (53,85)	15 (46,88)
Altres	32 (39,51)	7 (36,84)	6 (46,15)	15 (46,88)
No	15 (18,52)	1 (5,26)	0 (0)	2 (6,25)

Taula 86. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de circulació, per clústers

Pel que fa al *pla de prevenció i actuació en cas d'accidents*, tampoc hi ha una relació significativa entre l'acarament d'un pla i el grup clúster ($\chi^2(6) = 3,192$, $p = 0,784$). Generalment, les curses no contemplen aquest aspecte; de forma específica, tal com es mostra a la Taula 87, les pioneres ho tenen més en compte en comparació amb la resta –llargues, petites i socialitzadores.

Contemplació	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Document	18 (22,22)	5 (26,32)	5 (38,46)	8 (25,00)
Altres	13 (16,05)	4 (21,05)	2 (15,38)	3 (9,38)
No	50 (61,73)	10 (52,63)	6 (46,15)	21 (65,63)

Taula 87. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas d'accidents, per clústers

En referència al *pla de prevenció i actuació en cas d'incendis*, és considerat en diferent grau per les organitzacions, hi ha una relació estadísticament significativa entre aquest aspecte de la seguretat i el grup clúster ($\chi^2(6) = 13,683$, $p = 0,033$). A més, hi ha una correlació significativa entre ambdós factors ($V = 0,217$, $p = 0,033$). La Taula 88 il·lustra que les curses que més consideren la seguretat davant els incendis són les llargues i les socialitzadores, en comparació amb les petites i les pioneres.

Contemplació	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Document	19 (23,46)	10 (52,63)	3 (23,08)	15 (46,88)
Altres	26 (32,10)	6 (31,58)	3 (23,08)	10 (31,25)
No	36 (44,44)	3 (15,79)	7 (53,85)	7 (21,88)

Taula 88. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas d'incendis, per clústers

En canvi, en l'anàlisi del *pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses*, no s'observen diferències significatives en el grau de disposició d'aquest pla en funció del tipus del cursa ($\chi^2(6) = 7,139$, $p = 0,308$). Tanmateix, la Taula 89 mostra que les curses petites són les que menys accions prenen en aquest sentit i que són les socialitzadores, seguit de les llargues i pioneres, les que més disposen d'un pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses.

Contemplació	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
Document	20 (24,69)	6 (31,58)	3 (23,08)	13 (40,63)
Altres	27 (33,33)	8 (42,11)	6 (46,15)	13 (40,63)
No	34 (41,98)	5 (26,32)	4 (30,77)	6 (18,75)

Taula 89. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de prevenció i actuació en cas de condicions meteorològiques adverses, per clústers

Quan s'analitza l'assistència mèdica de les curses, les organitzacions solen contemplar diferents mitjans, pel que no s'estableixen diferències significatives en funció dels clústers ($\chi^2(3) = 2,718, p = 0,437$). La Taula 90 demostra que les curses llargues són les que més incorporen un servei d'assistència mèdica a l'esdeveniment, seguit de les socialitzadores, pioneres, i petites, que són les que menys ho contemplen.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)
Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)
69 (85,19)	18 (94,74)	12 (92,31)	30 (93,75)

Taula 90. Percentatge de curses amb assistència mèdica, per clústers

La Taula 91 analitza el percentatge de curses que contemplen diferents mitjans d'assistència mèdica –personal, ambulàncies, altres vehicles i aeris–, i les diferències en funció del tipus de cursa. No s'observen diferències significatives en funció del tipus de cursa.

Mitjans mèdics	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	Khi quadrat
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)	
Personal	69 (85,19)	18 (94,74)	12 (92,31)	30 (93,75)	$\chi^2(3) = 2,718, p = 0,437$
Ambulàncies	68 (83,95)	18 (94,74)	12 (92,31)	30 (93,75)	$\chi^2(3) = 3,361, p = 0,339$
Altres vehicles	26 (32,10)	6 (31,58)	4 (30,77)	12 (37,50)	$\chi^2(3) = 0,368, p = 0,947$

Taula 91. Percentatge de curses amb mitjans d'assistència mèdica, per clústers

En canvi, quan es comprova el número mig de mitjans contemplats per tipus de cursa i se'n comparen els valors (vegeu la Taula 92), apareixen diferències significatives com, per exemple, entre el número de personal i d'ambulàncies pel tipus de cursa. Amb relació al número de personal, les curses petites són les que posseeixen menys mitjans, en comparació amb les pioneres i socialitzadores; i, per al número d'ambulàncies, les petites disposen d'una quantitat inferior respecte les llargues, pioneres i socialitzadores.

Mitjans:	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Personal	81	2,53 (1,54)	19	4,16 (3,24)	13	5 (4,04)	32	4,59 (3,21)	$F(3, 141) = 7,931^{****}$	I<III**, IV***.
Ambulància	80	0,90 (0,47)	19	1,42 (0,84)	12	1,5 (1,09)	32	1,25 (0,67)	$F(3, 139) = 6,357^{****}$	I<II**, III*, IV*.
Altres vehicles	80	0,71 (1,6)	19	1,00 (2,47)	12	1,25 (2,99)	32	1,22 (2,87)	$F(3, 139) = 0,536$	

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 92. Número de mitjans d'assistència mèdica, per clústers

F.3 VALORACIÓ I RESPOSTA AL RISC

En el marc de la *valoració i resposta al risc*, i fruit de l'anàlisi de les entrevistes, s'origina la següent Taula 93. En aquesta es llisten els possibles riscos associats a la gestió de les curses i es vinculen a les respostes utilitzades per preveure o reaccionar davant de tal risc, tot detallant de quines entrevistes s'han extret. S'observa que la majoria de riscos descrits afecten directament a les persones participants –per exemple: abandonaments, lesions, i pèrdues. També n'hi ha que recauen sobre l'organització de l'esdeveniment, tals com coincidència de data amb altres curses i condicions meteorològiques adverses, o a tercers –efectes ecològics, o molèstia a tercers. Després de la Taula 93, s'aporten diferents fragments de les entrevistes que justifiquen la construcció de la taula.

Valoració del risc	Resposta al risc	Entrevistats
Abandonaments	Possessió cotxe escombra	Toni (4B)
	Transport abandonaments	Toni (4B)
Anul·lació inscripció participants	Retorn diners	Albert (1B)
Canvi identitats en inscrits	Petició avís a organització	Albert (1B)
	Prohibició participació	Albert (1B)
Coincidència data amb altres curses	Conformació data coincident	Albert (1B)
	Decisió data cursa a últim moment	Albert (1B)
	Adaptació infraestructura	Daniel (2B)
Condicions meteorològiques adverses	Adaptació recorregut	Albert (1B); Daniel (2B); Toni (4B)
	Adequació material de senyalització	Cesc (1A)
	Atenció a la previsió meteorològica	Cesc (1A)
	Canvi data cursa	Albert (1B)
	Possessió recursos econòmics	Cesc (1A)
	Reflexió sobre la suspensió de la cursa	Toni (4B)
	Repàs circuit	Toni (4B)
Desmarcatge de tercers	Repàs circuit	Cesc (1A); Albert (1B); Toni (4B)
Efectes ecològics	Adaptació material de senyalització	Esteve (2A)
Equivocació en l'emissió d'informació	Sense resposta (aprendre'n)	Cesc (1A)
Equivocació en la recepció d'informació	Modificació la informació, un cop coneguda	Albert (1B)
Incendis	Sense resposta	Albert (1B)
	Adequació material de senyalització	Albert (1B); Romà (3B)
	Contractació empresa de seguretat	Esteve (2A)
	Contractació servei mèdic	Esteve (2A); Daniel (2B); Jaume (3A)
Lesió participants	Incorporació personal en el recorregut	Albert (1B); Esteve (2A); Romà (3B)
	Incorporació sistemes de comunicació	Esteve (2A); Pau (4A)
	Pla actuació en cas d'accidents	Daniel (2B)

Valoració del risc	Resposta al risc	Entrevistats
	Protocol actuació en cas d'accident	Esteve (2A); Jaume (3A)
	Sense resposta	Jaume (3A)
	Tramitació assegurances	Toni (4B)
	Transport a l'hospital	Toni (4B)
Manca material	Obtenció material (reacció)	Toni (4B)
	Sense resposta (aprendre'n)	Romà (3B)
Manca previsió número final participants	Sense resposta (aprendre'n)	Toni (4B)
Manca regulació curses	Sense resposta	Albert (1B)
	Conformitat	Romà (3B)
Manca relleu a l'organització	Recerca personal de suport	Cesc (1A)
	Sense resposta	Cesc (1A); Jaume (3A)
	Adaptació recorregut	Esteve (2A)
Molèstia a tercers	Petició permís	Cesc (1A); Daniel (2B); Jaume (3A)
No acompliment expectatives 1a edició	Provatura en la 1a edició	Esteve (2A)
No autorització pas de vehicles	Sense resposta	Albert (1B)
No disponibilitat zona aparcament	Adequació espai	Daniel (2B)
No obtenció permisos	Petició permís	Esteve (2A); Jaume (3A)
Oblit d'acció (afegir relleu circuit al dorsal)	Explicació del circuit	Cesc (1A)
	Adequació material de senyalització	Esteve (2A)
	Col·laboració amb protecció civil	Pau (4A)
	Col·locació punts de control	Albert (1B)
Pèrdua participants	Contractació servei mèdic	Pau (4A)
	Incorporació personal en el recorregut	Esteve (2A)
	Recerca participants	Romà (3B)
	Repàs circuit	Daniel (2B)
	Sense resposta	Jaume (3A)
	Adaptació recorregut	Cesc (1A)
Problemes en l'ús d'espai	Emissió informació a participants	Toni (4B)
	Petició permís	Albert (1B)
	Sense resposta	Toni (4B)
Reducció finançament econòmic	Independència econòmica	Romà (3B)
Restriccions imposades	Acceptació regulació	Esteve (2A)

Taula 93. Gestió del risc: valoració i resposta per persona entrevistada

L'Esteve (2A) explica que, davant el possible risc de lesió de les persones participants, des de la seva organització responen amb la incorporació de personal en el recorregut i de sistemes de comunicació, amb la contractació servei mèdic i de seguretat, i amb un protocol d'actuació en cas d'accident. Així ho descriu:

“Posar personal de l'organització que estigués en els diferents punts amb elements lluminosos per tal d'identificar el recorregut. I a part, que estiguessin tots comunicats, perquè si hi hagués qualsevol accident, doncs comunicar-ho al centre de coordinació i a partir d'allà poder actuar amb una ambulància, o que el participant estigués allà (accidentat), i algú (de l'organització) l'anés a buscar amb un altre vehicle. Ho han de dur a terme professionals, llavors contractem a una empresa de seguretat i de control que coordina i vetlla per la seguretat del recorregut.” Esteve (2A)

La pèrdua de la gent participant és un aspecte que preocupa a les organitzacions. Per això, en Daniel (2B), després de senyalar exhaustivament els recorreguts, té un grup de col·laboradors motociclistes que el repassen: *“La tranquil·litat que et dona quan els de trial*

et diuen, o tornen, i diuen que tot està perfecte (que no s'han perdut).” En el cas d'abandonaments, en **Toni (4B)** contempla una resposta davant d'aquest risc:

“Tenim un cotxe que va tancant cursa, quan arriba a un avituallament on li diuen aquí (cert punt del recorregut) tenim un que es vol retirar, doncs el va a buscar [...] normalment hi ha 4-5 abandonaments, no gaires. Doncs vas a buscar-lo, el portes i ja està.” **Toni (4B)**

En **Cesc (1A)** comenta que una situació de risc per a la cursa és que, el dia de l'esdeveniment, les condicions meteorològiques siguin adverses. Destaca que les accions que prenen al respecte són: modificar la forma de senyalitzar per tal que la pluja no esborri les marques i tenir el màxim de previsió del temps amb el que es poden trobar:

“Mira, la [data X] vàrem fer la nostra cursa a 22°C, la setmana següent nevava. O sigui, això, si passa que t'equivoques de data...(malament). (Per exemple) pot fer una tromba d'aigua i destrossar-te tot el que has marcat, però per això vàrem treure el guix, perquè el guix es mulla, i tal (s'esborra), llavors vàrem decidir cintes. [...] que les condicions meteorològiques et respectin una mica, és l'única cosa que ens preocupa ens mirem el temps, a veure que farà aquest diumenge, a veure com pinta, a 10-15 dies...” **Cesc (1A)**

En tant que hi ha un gran volum de curses, la probabilitat que l'esdeveniment coincideixi amb altres curses en el calendari és elevada. L'**Albert (1B)** destaca que és un risc perquè pot fer baixar el número d'inscripcions. En aquest sentit, les úniques solucions que planteja són el canvi de data o la resignació d'haver de coincidir amb altres curses en el temps:

“El risc hi és i és una problema en esdeveniments que són relativament petits dintre del món mundial. Hi ha gent que sí, hi ha coses molt potents, doncs ens ho trepitgem tot (curses més gran posen la data determinats dies, coincidents amb altres curses que ja havien seleccionat el dia) [...], aquesta gent s'ho ha hagut de moure. És a dir, estem en un puzzle, i a la que mous una peça, totes les altres trontollen. A vegades, dius no passa res (fem com si res, com si no hi hagués una altra cursa que ens xafés), doncs que sigui el que Déu vulgui.” **Albert (1B)**

Com a risc econòmic, hi ha l'exemple a la cursa d'en **Romà (3B)** que, davant la possibilitat de no rebre ajuts per part de l'Ajuntament, estableix que el millor és esdevenir econòmicament independents:

“Si l'Ajuntament m'ho dona, ja ho ingressaré de més. Però clar, el que no vull és que l'Ajuntament em tapi els forats de les pèrdues que ha originat la cursa. És a dir, jo vull tenir un pressupost (sense comptar l'ajut de l'Ajuntament)” **Romà (3B)**

Finalment, s'ha de destacar que hi ha riscos identificats que, a dia de l'entrevista, no

contemplaven cap resposta per salvar la situació. Un exemple és el fragment d'en Jaume (3A) on explica el temor de no trobar ningú que proporcioni un relleu generacional a l'organització:

“El problema que tenim ara, com a club, com a grup, és que la gent jove no s’hi vol involucrar (en la cursa). O sigui, nosaltres cada any tenim un any més, i aquest tipus d’entitat com la nostra té data de caducitat, i això és el que ens preocupa a nosaltres.”

Jaume (3A)

Dimensió G: Recursos humans

En l'actual dimensió es pretenen entendre les característiques de l'equip organitzador i el personal que envolta la gestió de les curses en funció del tipus de cursa. A més, vol endinsar-se en els reptes de la gestió dels recursos humans.

G.1 EQUIP ORGANITZADOR

S'inicia l'anàlisi de l'equip organitzador començant per la cúpula del mateix, això és a través de les dades que defineixen les *característiques de la persona responsable de la gestió de l'esdeveniment*. per fer-ho, s'aporta la Taula 94 que en compara les característiques en funció del tipus de cursa. Primerament, no es troben diferències significatives en funció del sexe, i si bé les curses estan majorment capitanejades per homes, són les curses pioneres les que posseeixen una major proporció de dones. Pel que fa a l'edat, hi ha diferències estadísticament significatives, en concret per la gent responsable de les curses llargues que solen ser més joves que les pioneres. A nivell educatiu, no es comproven grans diferències significatives però sí que s'atribuiria a les persones responsables de les curses pioneres de posseir una menor formació reglada en comparació amb la resta. No obstant això, el nivell educatiu es veu compensat per una major experiència en la gestió de la cursa, tant per antiguitat com per quantitat de cops capitanejant l'esdeveniment. En canvi, quan es tracta de disposar d'experiència en la gestió d'altres curses són les llargues i petites les que proporcionalment compten més amb aquesta experiència, tot i que quan s'analiza l'antiguitat i quantia d'aquestes no hi ha grans diferències.

	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadors (n = 32)		
Sexe:	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Khi quadrat	V de Cramer
Dones	7 (8,75)	1 (5,26)	3 (23,08)	2 (6,25)	$\chi^2 (3) = 3,760, p = 0,289$	$V = 0,162, p = 0,289$
Homes	73 (91,25)	18 (94,74)	10 (76,92)	30 (93,75)		
	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadors (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
Edat	41,49 (8,83)	38,58 (6,17)	47,31 (15,22)	43,75 (9,06)	$F (3, 140) = 2,704^*$	II<III*
	Petites (n = 78)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadors (n = 32)	Khi quadrat	V de Cramer
Titulació:	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Sense	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	-	-
Primària	2 (2,56)	0 (0)	2 (15,38)	0 (0)	$\chi^2 (3) = 8,997, p = 0,029$	$V = 0,252, p = 0,029$
Secundaris	9 (11,54)	3 (15,79)	4 (30,77)	2 (6,25)	$\chi^2 (3) = 5,296, p = 0,151$	$V = 0,193, p = 0,151$
Batxillerat i/o FP	25 (32,05)	4 (21,05)	4 (30,77)	16 (50,00)	$\chi^2 (3) = 5,209, p = 0,157$	$V = 0,192, p = 0,157$
Universitaris	39 (50,00)	12 (63,16)	3 (23,08)	13 (40,63)	$\chi^2 (3) = 5,778, p = 0,123$	$V = 0,202, p = 0,123$
Màster o postgrau	2 (2,56)	2 (10,53)	1 (7,69)	2 (6,25)	$\chi^2 (3) = 2,532, p = 0,470$	$V = 0,134, p = 0,470$
Doctorat	3 (3,85)	0 (0)	0 (0)	1 (3,13)	$\chi^2 (3) = 1,240, p = 0,743$	$V = 0,093, p = 0,743$
Sobre la gestió de la cursa:	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 12)	Socialitzadors (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
Any 1r cop	2012,78 (1,92)	2012,84 (1,54)	2001,83 (9,74)	2011,69 (3,4)	$F (3, 139) = 34,305^{****}$	III****>I, II, IV.
Número d'edicions	3,19 (1,82)	3,11 (1,52)	13,67 (9,47)	4,28 (3,15)	$F (3, 139) = 34,202^{****}$	III****>I, II, IV.
Sobre la gestió d'altres curses:	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadors (n = 32)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Sí, gestió altres curses	41 (51,25)	13 (68,42)	4 (30,77)	11 (34,38)	$\chi^2 (3) = 7,440, p = 0,059$	$V = 0,227, p = 0,059$
Sobre la gestió d'altres curses:	Petites (n = 41)	Llargues (n = 13)	Pioneres (n = 4)	Socialitzadors (n = 11)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
Any 1r cop	2008,39 (8,70)	2008,62 (6,78)	2004,33 (14,15)	2006,64 (7,24)	$F (3, 64) = 0,340$	-
Número de curses	16,61 (33,35)	12,08 (11,84)	13,67 (14,36)	13,36 (12,40)	$F (3, 64) = 0,112$	-

*p < 0,05; ****p < 0,001

Taula 94. Característiques de la persona responsable de l'equip organitzador, per clústers

A banda de la persona responsable, hi ha altres persones que configuren el *personal de l'equip organitzador*. En total, tal com mostra la Taula 95 que compara el número de personal, es distingeixen les **curses socialitzadores** sobre la resta perquè gaudeix d'un nombre estadísticament més elevat que la resta.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadors (n = 32)		
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	ANOVA	Comparació Tukey
4,4 (1,74)	4,74 (1,94)	4,62 (1,85)	8,91 (1,73)	$F (3, 141) = 51,890^{****}$	IV****>I, II, III.

****p < 0,001

Taula 95. Número de persones que formen l'equip organitzador, per clústers

Continuant amb l'anàlisi del personal de l'equip organitzador, la Taula 96 en compara les característiques en funció del tipus de clúster. En referència a l'origen del personal,

si bé la majoria provenen de l'entitat organitzadora i voluntària, les dades mostren una associació significativa en aquest sentit, per la qual les entitats pioneres tenen més diversificat el seu origen i, per tant, menys gent de l'entitat organitzadora. Pel que fa al sexe, també hi ha una associació significativa i el personal de les curses socialitzadores és on hi ha proporcionalment més dones que a la resta. Tanmateix, l'edat del personal es diferencia en funció dels grups clúster, on les persones de les curses pioneres són majors que la resta i a la vegada les curses socialitzadores són més grans que les petites i llargues. Finalment, pel que fa a les titulacions, destaca que el personal de les curses pioneres és el que té un nivell educatiu més baix en comparació amb la resta.

Origen:	Petites (n = 254)	Llargues (n = 70)	Pioneres (n = 45)	Socialitzadores (n = 261)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Entitat organitzadora i remunerat	7 (2,76)	9 (12,86)	5 (11,11)	15 (5,75)		
Entitat organitzadora i voluntari	221 (87,01)	56 (80,00)	30 (66,67)	220 (84,29)	$\chi^2 (9) = 36,137, p = 0,000$	$V = 0,138, p = 0,000$
Extern i remunerat	3 (1,18)	3 (4,29)	3 (6,67)	0 (0)		
Extern i voluntari	23 (9,06)	2 (2,86)	7 (15,56)	26 (9,96)		

Sexe:	Petites (n = 251)	Llargues (n = 69)	Pioneres (n = 46)	Socialitzadores (n = 261)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Dones	59 (23,51)	14 (20,29)	9 (19,57)	85 (32,57)	$\chi^2 (3) = 8,556, p = 0,036$	$V = 0,117, p = 0,036$
Homes	192 (76,49)	55 (79,71)	37 (80,43)	176 (67,43)		

Edat	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
	41,17 (9,59)	38,14 (8,12)	48,46 (11,1)	43,7 (10,12)	$F (3, 642) = 13,239^{****}$	III>I****, II****, IV*; IV>I*, II****.

Titulació:	Petites (n = 229)	Llargues (n = 66)	Pioneres (n = 30)	Socialitzadores (n = 211)	Khi quadrat	V de Cramer
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)		
Sense	7 (3,06)	4 (6,06)	0 (0)	3 (1,42)	$\chi^2 (3) = 5,244, p = 0,155$	$V = 0,099, p = 0,155$
Primària	16 (6,99)	0 (0)	5 (16,67)	4 (1,9)	$\chi^2 (3) = 19,363, p = 0,000$	$V = 0,190, p = 0,000$
Secundaris	23 (10,04)	7 (10,61)	3 (10)	23 (10,9)	$\chi^2 (3) = 0,094, p = 0,993$	$V = 0,013, p = 0,993$
Batxillerat i/o FP	49 (21,4)	16 (24,24)	13 (43,33)	59 (27,96)	$\chi^2 (3) = 7,766, p = 0,051$	$V = 0,120, p = 0,051$
Universitaris	129 (56,33)	39 (59,09)	8 (26,67)	116 (54,98)	$\chi^2 (3) = 10,261, p = 0,016$	$V = 0,138, p = 0,016$
Màster o postgrau	2 (0,87)	0 (0)	1 (3,33)	3 (1,42)	$\chi^2 (3) = 2,375, p = 0,498$	$V = 0,067, p = 0,498$
Doctorat	3 (1,31)	0 (0)	0 (0)	3 (1,42)	$\chi^2 (3) = 1,336, p = 0,721$	$V = 0,050, p = 0,721$

*p < 0,05; ****p < 0,001

Taula 96. Característiques de les persones de l'equip organitzador, per clústers

G.2 PERSONAL DE SUPORT

Pel que fa al *personal de suport remunerat*, i tal com s'ha demostrat anteriorment (p. 161), només el 15,1 % de les organitzacions compten amb personal de suport remunerat. No obstant això, les organitzacions entrevistades que compten amb aquest personal expliquen les funcions que aquest col·lectiu desenvolupa en les organitzacions. Sent un cas aïllat, l'organització de l'Esteve (2A) contracta a personal de seguretat, per tal que vetllin per la salut de la gent participant:

“(Les persones de seguretat) es dispersen pels diferents punts (del recorregut). Un cop estan col·locats ens donen l’okey, dient que tot està correcte. Que ho fan abans, bastant abans que comenci la prova, i llavors, un cop estan correctes i la Guàrdia Urbana també (al seu lloc), llavors fem l’inici de la prova. I un cop l’últim corredor ha passat, ells van tancant i van recollint tots els participants que puguin anar quedant, fins que l’últim arribi a meta i llavors es recull tot el dispositiu i es finalitza.” Esteve (2A)

Més habitualment, hi ha organitzacions, com la d’en Pau (4A), que compten amb la col·laboració de l’ajuntament, que els proveeix dels serveis públics: “L’Ajuntament, la nostra brigada que posa una altra persona i aquests són els que fan el manteniment.” O, encara més freqüent, que la despesa en personal de les organitzacions siguin els serveis mèdics. Així ho explica l’Albert (1B): “Els únics que hi ha que venen cobrant són els de les ambulàncies, aquests sí.”

Per concloure, l’Esteve (2A) explica la seva experiència de coordinació amb el personal de suport:

“Amb els de seguretat el que fem és una reunió prèvia, a on nosaltres fem un document, on hi ha tots els punts de control amb els horaris, amb l’inici de la prova, amb el tancament de la carretera que es coordina amb la Guàrdia Urbana, marquem amb ics els diferents punts, i saber com serà el funcionament del dispositiu.” Esteve (2A)

En contrast amb el personal de suport remunerat, la presència de *personal voluntari* és més que freqüent en les organitzacions de curses a la muntanya. De fet el 97,0 % de les curses compta amb la presència d’aquest personal (vegeu la p. 161). A més, si comparem el número mig de personal voluntari en funció del tipus de cursa (vegeu la Taula 97), s’observen diferències estadísticament significatives tant per la quantitat de dones, com per la d’home i la total. Les *curses petites* són les que tenen menor número de personal voluntari en comparació amb les *llargues* i les *pioneres*, i quan es tracta d’homes també en té menys que les *socialitzadores*. Cal destacar que la quantitat de dones i homes voluntaris és equitativa en les *curses llargues* i *socialitzadores*, en canvi, hi ha més homes que dones en les *petites* i *pioneres*.

Sexe	Petites (n = 77)		Llargues (n = 18)		Pioneres (n = 13)		Socialitzadores (n = 31)		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Dones	77	16,51 (13,03)	18	36,61 (29,87)	13	29,23 (18,04)	31	44,61 (35,27)	$F(3, 135) = 12,858^{*****}$	I<II***, IV****.
Homes	78	19,74 (15,04)	18	36 (26,62)	13	38,85 (28,17)	31	44,61 (29,64)	$F(3, 136) = 11,364^{*****}$	I<II*, III*, IV****.
Total	78	36,04 (25,35)	18	72,61 (53,52)	13	68,08 (43,70)	31	89,23 (63,11)	$F(3, 136) = 13,591^{*****}$	I<II***, IV****.

*p < 0,05; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 97. Personal voluntari segons sexe, per clústers

A continuació, als següents paràgrafs es presenten tres indicadors que analitzen el voluntariat: l’origen de les persones voluntàries, la coordinació existent i els reptes de gestió de la cursa associats a aquest col·lectiu.

Amb relació al seu *origen*, fonamentalment, les principals fonts d'obtenció de personal de suport voluntari són les entitats organitzatives i els municipis en que té lloc la cursa. En **Toni (4B)** explica el seu cas, on les persones sòcies de l'entitat són les voluntàries:

“Com a grup (entitat) som bastant grans. No arribem mai a 200 però estem per sobre els 190. [...] És d'aquí d'on traiem els voluntaris per després els dies que organitzem coses (esdeveniments), que ho facin (donin suport a l'esdeveniment)” **Toni (4B)**

En canvi, l'entitat de l'**Albert (1B)** compta amb la col·laboració dels habitants del municipi: *“Hi ha molta gent de poble que hi col·labora sense ser ni corredor ni molt menys soci de l'[entitat organitzadora].”*

Existeixen altres formes de tenir personal de suport voluntari. Sent un cas més aïllat, l'**Esteve (2A)** explica que realitza una petició a una associació de voluntariat i, a més, es pot demanar d'esdevenir persona voluntària de la cursa en un apartat del seu web: *“A través de l'[associació de voluntaris] que s'integrava amb l'Ajuntament del [municipi]. [...] També, qualsevol persona pot participar com a voluntària, a través de la web pot fer-ho.”*

Totes les organitzacions han mostrat la necessitat de comptar amb el suport de personal voluntari per al dia de l'esdeveniment. Aquest suport és utilitzat pel marcatge i desmarcatge dels recorreguts, muntatge i desmuntatge d'infraestructura, i per a l'atenció a les persones participants.

Pel que fa referència a la *coordinació existent* amb el voluntariat i la distribució de les seves tasques, les estratègies utilitzades són molt diverses. Se'n descriuen les següents:

En una fase preparativa, hi ha entitats que elaboren documents que programen l'actuació de les persones voluntàries, com serien els casos de l'**Esteve (2A)**:

“Agafem [...] el pla director de la prova, o un enllaç de les necessitats dels recursos humans que tenim, quines funcions i quins horaris han de tenir, per tal de comentar-ho, i que ells ja sàpiguen com funcionen prèviament. Nosaltres hi passem aquesta previsió, en aquest cas a l'[associació de voluntaris], que és qui capitalitza o qui dirigeix una mica els voluntaris.” **Esteve (2A)**

O d'en **Romà (3B)**: *“Actualitzem el Drive aquest i assignem una mica les persones. I intentem recordar-los de què s'encarrega cadascú, tal dia m'has de donar resposta... (assenyalant que es programen les accions).”* A més, d'aquest fragment s'observa com la seva organització es comunica amb el voluntariat a través de mitjans digitals però existeixen altres formes de comunicació. La més habitual és la realització de reunions prèvies al dia de la cursa o just abans d'iniciar l'esdeveniment. A continuació, s'exposa l'exemple de l'organització de l'**Albert (1B)**, que duu a terme diferents reunions:

“El dijous o divendres es tenen una o dues trobades amb tots els que aniran als

avituallaments i es controla que es tinguin els avituallaments controlats. [...] A les 6 del dematí, fem un esmorzar amb tots els col·laboradors, perquè així tens una forma d'assegurar que els tens [...], llavors si et falta algú te n'adones. No te'n refiïs 10 minuts abans de la cursa” Albert (1B)

En aquest darrer fragment, a més, es mostra la necessitat de trobar estratègies per premiar la participació del voluntariat a l'esdeveniment. En aquesta línia, són diversos els entrevistats que destaquen la importància d'aconseguir que la gent voluntària estigui satisfeta, per fer-ho, se li entrega obsequis o se la fa sentir part de la massa social. En **Toni (4B)** explica el que fan: *“Els donem l'obsequi del corredor i després, normalment, dinem junts allà un pica-pica [...], és una mica la contraprestació per venir.”*; i en **Pau (4A)**: *“Vénen i s'ho passen bé, ja tenim els grupets fets. Cada grupet va a algun avituallament. Ja fa molts anys que hi van, s'ho passen bé, fan una mica de festa i al final és això (que estiguin contents).”*

En **Daniel (2B)** exposa com es comunica amb el voluntariat a través de mitjans digitals:

“Tenim un grup de WhatsApp, en què hi som unes 15-20 persones, i sempre quan hi ha novetats o altres coses, ho compartim allà. També, de tant en tant, ens reunim per anar prenent decisions, tot i que hi hagi un nucli de dur de 3-4 persones, sempre intentem que les decisions més importants es prenguin sobre el volum més gran de gent.” Daniel (2B)

Finalment, les organitzacions es plantegen un seguit de *reptes vinculats a la gestió del voluntariat*. Aquests tenen a veure amb serveixen en fora l'assoliment d'algun dels següents tres objectius: obtenir la col·laboració d'un major número de col·laboradors, augmentar el nivell de satisfacció del voluntariat i millorar la qualitat de les tasques desenvolupades per la gent voluntària. Els fragments que s'ofereixen a continuació mostren un exemple de cada objectiu.

L'organització que representa en **Cesc (1A)** es troba limitada pel número de persones voluntàries que dóna suport a la seva cursa:

“(Mirar) quantes persones som i d'acord si amb aquestes ens podem encarregar d'això (una cursa d'una certa magnitud), vale (podríem). Però, d'això (una cursa de major magnitud) els que som, no (sols no podríem). De projectes, ens encantaria fer... et diré una bestiesa, una cursa guapa de 20 (km), de 30 (km) però implica molta feina. A nivell organitzatiu el mateix: buscar circuit, marcar-lo, permisos, però, sobretot, faltaria gent (voluntària).” Cesc (1A)

En **Toni (4B)** exposa que s'ha de treballar per fer que la persona voluntària estigui satisfeta i tenir en compte les seves necessitats: *Això és un punt que s'ha de treballar bé perquè el voluntari estigui content. Les hores que s'hi hagi d'estar (siguin les mínimes), si pots fer-li estar 2 hores i fer algun canvi.”*

I, per concloure, el cas d'en **Romà (3B)** exemplifica que hi ha organitzacions que

persegueixen una major qualitat de les tasques desenvolupades pel personal de suport voluntari:

“Si deixem (al voluntariat dels) punts de control que ressegueixin fins l’altre punt de control (per desmarcar) [...]. L’endemà està tot fatal, tot fatal (es deixen marques per treure) [...]. Aquest any hem intentat quedar abans de la cursa i no s’ha quedat mai. Per això em refereixo, si jo aquest any no hi sóc el dia de la cursa, llavors hi hauria d’haver algú sí o sí. Hi ha d’haver algú que es mulli i que vingui. El millor seria això, que hi hagués gent que vinguessin a córrer, que anessin a mirar-la i això no hi és. L’any que ve això és el que hem (de fer). Em refereixo, que falta algú que s’hi impliqui una mica més.”
Romà (3B)

Dimensió H: Gestió financera

Pel que fa a la gestió financera, i respecte al primer gran apartat de resultats, en aquest es pretén comparar quins són els trets econòmics que diferencia cada clúster. D’aquesta forma, s’analitzen estadísticament els pressupostos, els preus d’inscripció, les fonts de finançament, la provenença dels ingressos, la destinació de despeses i l’estalvi fruit del patrimoni de les entitats organitzadores i de la relació amb altres entitats.

En referència al *pressupost de l’esdeveniment*, l’anàlisi comparativa dels pressupostos dels diferents tipus de cursa mostra que existeix una diferència significativa entre les **curses petites** i la resta de tipologies, donat que les **curses petites** compten amb un pressupost més baix que la resta –**llargues**, **pioneres** i **socialitzadores** (vegeu la Taula 98).

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
3 111,66 (3 135,41)	12 923,68 (10 292,94)	13 005,08 (18 347,87)	9 387,98 (7 639,03)	$F(3, 141) = 13,903^{****}$	I<II****, III****, IV***.

p < 0,005; *p < 0,001

Taula 98. Pressupost total, per clústers

Tot seguit, s’ofereix la comparació dels *preus d’inscripció* i dels conceptes inclosos en aquests, en funció del tipus de cursa. En primer lloc, destaca que existeix una relació entre el tipus de cursa i el preu d’inscripció establert. Així, a la Taula 99, en funció del seu preu d’inscripció, les curses s’endrecen, de més barata a més cara, de la següent manera: les **petites**, les **socialitzadores**, les **pioneres**, i les **llargues**. A més, hi ha diferències estadísticament significatives entre el preu d’inscripció de les **curses petites**, i el de les altres, sent la primera menor.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
11,78 (7,1)	25,16 (12,89)	21,08 (20,32)	17,94 (7,69)	$F(3, 141) = 11,855^{****}$	I<II****, III*, IV*.

*p < 0,05; ****p < 0,001

Taula 99. Preu d'inscripció en euros, per clústers

Les organitzacions reflexionen àmpliament sobre quin ha de ser el preu d'inscripció que han d'establir. Se n'exposen alguns dels motius en l'apartat I.1, on s'analitza el preu d'inscripció com element experiencial de màrqueting (p. 250).

En l'apartat de resultats anterior (p. 162), s'ha comprovat que la majoria de curses s'han finançat històricament gràcies als recursos propis de l'entitat organitzadora, com el cobrament d'inscripcions. En aquests paràgrafs, s'analitzen les peculiaritats de cada tipus de cursa en base a les *fonts de finançament*. A tal fi, la Taula 100 aporta els valors mitjos de percentatges de finançament per a cada font i tipus de cursa. L'anàlisi suggereix una diferència significativa en el finançament obtingut a través de les empreses, on les curses petites obtenen un percentatge menor a les socialitzadores; i, tot i que no hi hagi diferències significatives entre els altres valors, s'observa que: les curses petites i pioneres són les que obtenen un major percentatge per part de l'administració; cap clúster obté suport econòmic per part d'entitats sense ànim de lucre; i el tipus de cursa que és econòmicament més independent a la resta –majors valors a l'entitat organitzadora– és la cursa llarga, seguida de les pioneres, les socialitzadores i les petites.

Fonts de finançament	Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació Tukey
	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		
Administració	14,16 (24,49)	5,26 (9,05)	13,77 (17,51)	6,94 (9,71)	$F(3, 141) = 1,713$	
Empreses	4,59 (9,56)	4,21 (9,90)	1,15 (3,00)	11,06 (17,85)	$F(3, 141) = 3,280^*$	I<IV*.
Entitats sense ànim de lucre	0,33 (2,18)	0 (0)	0 (0)	0,47 (2,65)	$F(3, 141) = 0,304$	
Entitat organitzadora	80,91 (24,84)	90,53 (13,11)	85,08 (17,26)	81,84 (21,56)	$F(3, 141) = 1,013$	

*p < 0,05

Taula 100. Fonts de finançament, per clústers

Relacionat amb la necessitat d'obtenir més beneficis que despeses, i per tal de poder assolir la solvència econòmica, les persones entrevistades reflexionen sobre quines són les decisions que més els apopen a tal finalitat. Una de les esmentades per en Romà (3B) consisteix en realitzar un pressupost, per tenir una previsió d'ingressos i despeses:

“Fem un pressupost, ja que ningú s’havia plantejat mai fer un pressupost [...]. Doncs ara fem un pressupost, i seguim el pressupost. Això ja va ser un canvi radical. [...] saber en què es gasten els diners també ha estat un canvi. Perquè no sabien ni per a què es gastaven els diners.” Romà (3B)

En **Toni (4B)** també valora la importància de tenir un pressupost i, específicament, reflexiona sobre les dificultats de realitzar-lo per primer cop:

“El primer any vas una mica a cegues, perquè no saps els inscrits que tindràs, ni els marges (econòmics), ni si allò realment et costarà tant (les despeses per cada recurs utilitzat). Després del primer any, pots ajustar-te molt més al pressupost perquè ja has vist com ha anat.” **Toni (4B)**

D'altra banda, es planteja la necessitat de millorar la qualitat de l'esdeveniment a través de l'augment o millora de serveis, la qual cosa sol implicar un increment de les despeses. En aquest sentit, en **Daniel (2B)** medita si el preu d'inscripció és adequat o si val la pena incrementar-lo per afegir-hi algun servei més:

“Som molt conscients que ho fem (amb un preu) molt més baix que les altres curses. Una cosa que nosaltres fem és valorar si el preu que vàrem cobrar l'any anterior, amb les despeses que hem tingut, és un preu que ens serveix; i, si hi ha alguna activitat que volem incloure. [...] llavors ens movem en això: mantenim el preu d'inscripció (i no oferim més serveis) o pugem un euro (a canvi d'oferir algun altre servei).” **Daniel (2B)**

Finalment, en **Cesc (1A)** exposa com la necessitat de ser solvents és imperant i, sovint, la dependència a determinats patrocinadors pot afectar aquest resultat.

“Mirem que sigui molt autosuficient. Fem quatre números, els números els tenim clars, tenim molt clar el que costa muntar una cursa d'aquest tipus, pot rondar amunt/avall 2500-3000 euros, potser menys i tot. Com que ara ja sabem per on podem [...] anar retallant, mirem si tenim 20 anuncis (de patrocinadors), ja sabem que amb això paguem allò. Tenim un gran patrocinador i ens paga el més gros (la despesa més gran) de la cursa que és l'obsequi.” **Cesc (1A)**

Seguint amb les *sumes d'ingressos directes dels esdeveniments*, i de forma introductòria a l'explicació d'aquests, es presenta la Taula 101. Aquesta descriu els ingressos relatius –cada concepte de la primera columna– en funció dels ingressos totals de cada cursa, és a dir, valors percentuals per a cada grup clúster. Si bé la comparació de les dades no mostra diferències significatives, aquestes ajuden a comprendre les formes d'obtenció de diners. Així, s'observa que l'ingrés per inscripcions és la principal font i, en ordre descendent, són les **curses llargues**, **socialitzadores**, **petites** i **pioneres** les que tenen uns valors percentuals més elevats. Les subvencions són el finançament secundari de **curses pioneres**, **petites** i **llargues** però no per a les **socialitzadores**, que obtenen més diners del patrocini i la publicitat. Proporcionalment, els ingressos per altres conceptes són de menor importància, com les donacions i els diners fruit de la creació de serveis, entre d'altres.

Ingressos	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	
Inscripcions	81	75,77 (26,64)	19	86,65 (14,76)	13	73,75 (21,88)	32	83,00 (19,29)	$F(3, 141) = 1,692$
Subvencions	81	15,10 (23,34)	19	8,57 (11,38)	13	19,93 (23,17)	32	5,84 (7,90)	$F(3, 141) = 2,578$
Donacions	81	1,90 (8,35)	19	0,25 (1,07)	13	0 (0)	32	1,73 (3,64)	$F(3, 141) = 0,820$
Serveis	79	2,78 (12,02)	19	0,14 (0,44)	13	0,67 (1,96)	32	0,45 (2,44)	$F(3, 141) = 1,266$
Patrocini i publicitat	80	4,31 (8,85)	17	4,40 (9,69)	13	4,36 (9,05)	32	8,64 (16,36)	$F(3, 141) = 0,406$
Altres	81	0,83 (4,56)	19	0 (0)	13	0,26 (0,93)	32	0,32 (1,17)	$F(3, 141) = 1,692$

Taula 101. Percentatge d'ingressos sobre el total, per clústers

Entrant en el detall de cada gran bloc –en negreta–, i veient la quantitat d'ingressos de cada concepte, es presenta la següent Taula 102. Tanmateix s'afavoreix la comparació de les dades en funció dels grups clúster.

En primer lloc, s'observen diferències significatives en les inscripcions, sent les **curses petites** les que ingressen molts menys diners que la resta –**llargues**, **socialitzadores** i **pioneres**. A nivell de donacions, no s'observen diferències significatives però són les **socialitzadores** les que reben una mitjana més elevada de diners i, en contrast, les **pioneres** no en reben gens. Dins del bloc de subvencions, s'observen diferències significatives en diversos conceptes. En relació amb l'import total: les **curses llargues** reben més que les **petites**; pel que fa a les subvencions rebudes de Federacions, les **pioneres** obtenen majors valors que la resta –**petites**, **llargues** i **socialitzadores**; i, amb relació a la Diputació, les **llargues** reben més diners que les **petites** i les **socialitzadores**. En canvi, quan es comparen els valors d'ingressos procedents d'ajuntaments, Consell Català de l'Esport i altres entitats no hi ha diferències significatives. Per a la resta d'ingressos –serveis, patrocini i publicitat, i altres– no s'observen diferències significatives. Finalment, quan s'analitza la suma total d'ingressos, s'obté una diferència significativa en funció dels clústers, sent la **curso petita** la que menys ingressos té, en comparació amb la **llarga**, **socialitzadora** i **pionera**.

Ingressos	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Inscripcions	81	2 372,75 (2 086,48)	19	11 653,37 (8 883,01)	13	8 617,85 (9 659,39)	32	7 928,7 (7 157,97)	$F(3, 141) = 19,155^{****}$	I<II****, III***, IV****.
Donacions	81	39,75 (156,92)	19	60,53 (263,83)	13	0 (0)	32	167,47 (390,98)	$F(3, 141) = 2,611$	
Subvencions	81	540,92 (975,9)	19	1 389,82 (2 070,74)	13	1 440,1 (1 445,68)	32	565,47 (762,76)	$F(3, 141) = 4,444^{**}$	I<II*.
Federacions	81	0 (0)	19	0 (0)	13	45,83 (158,77)	32	0 (0)	$F(3, 140) = 3,889^*$	III>I**, II*, IV*.
Ajuntaments	81	392,87 (756,79)	19	705,61 (1 175,15)	13	1 066,67 (1 531,09)	32	527,97 (760,05)	$F(3, 140) = 2,265$	
Diputació	81	52,47 (208,85)	19	526,32 (1 252,48)	13	383,33 (943,72)	32	37,50 (212,13)	$F(3, 140) = 4,896^{***}$	II>I**, III*.
Consell Català de l'Esport	81	24,69 (222,22)	19	157,89 (688,25)	13	0 (0)	32	0 (0)	$F(3, 140) = 1,307$	
Altres	81	41,99 (257,97)	19	0 (0)	13	33,33 (115,47)	32	0 (0)	$F(3, 140) = 0,476$	
Serveis	81	96,35 (477,29)	19	28,95 (90,24)	13	92,31 (256,46)	32	63,75 (353,40)	$F(3, 141) = 0,166$	
Bar i restaurant	79	12,35 (47,53)	19	28,95 (90,24)	13	92,31 (256,46)	32	48,13 (265,03)	$F(3, 139) = 1,206$	
Allotjament	79	0 (0)	19	0 (0)	13	0 (0)	32	15,63 (88,39)	$F(3, 139) = 1,160$	
Altres	79	75,04 (478,93)	19	0 (0)	13	0 (0)	32	0 (0)	$F(3, 139) = 0,516$	
NS	81	11,11 (74,16)	19	0 (0)	13	0 (0)	32	0 (0)	$F(3, 141) = 0,471$	
Patrocini i publicitat	81	197,10 (473,27)	19	1 129,47 (2 613,35)	13	1 307,69 (4 135,91)	32	1 164,17 (2 991,08)	$F(3, 141) = 2,640$	
Entitats esportives	80	20,63 (118,99)	17	62,35 (242,06)	13	0 (0)	32	112 (428,84)	$F(3, 136) = 1,308$	
Entitats no esportives	80	171,44 (453,14)	17	788,24 (2 430,25)	13	1 307,69 (4 135,91)	32	556,95 (1 239,94)	$F(3, 136) = 2,266$	
NS entitat	81	7,41 (66,67)	19	368,42 (1 382,85)	13	0 (0)	32	537,03 (2 824,91)	$F(3, 141) = 1,262$	
Altres ingressos	81	26,98 (193,59)	19	0 (0)	13	17,54 (63,24)	32	22,68 (90,75)	$F(3, 141) = 0,163$	
Ingressos totals	81	3 249,88 (2 889,14)	19	14 262,14 (10 847,52)	13	11 513,95 (13 960,15)	32	9 915,37 (7 635,82)	$F(3, 141) = 18,149^{****}$	I<II****, III***, IV****.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 102. Detall d'ingressos, per clústers

Per contraposició s'analitzen les *despeses totals dels esdeveniments*. A continuació es presenta la Taula 103 amb el percentatge mig de despeses de cada gran bloc, i separat per tipus de cursa, per afavorir-ne la comparació. Si bé les dades no mostren diferències significatives, s'obté que la majoria de les despeses estan relacionades directament amb la pràctica esportiva, i serien les pioneres i socialitzadores les curses amb majors valors. El segon bloc de conceptes de despeses més habitual són les generals i les de personal, on les llargues i petites tenen valors més elevats que les pioneres i socialitzadores. Els impostos i les taxes representen una quantia molt inferior en comparació amb la resta.

Despeses	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	
Despeses personal	81	9,74 (15,29)	19	11,42 (13,57)	13	3,10 (4,96)	32	6,15 (12,66)	$F(3, 141) = 1,450$
Despeses relacionades amb pràctica esportiva	81	68,87 (26,24)	19	69,44 (16,32)	13	84,29 (20,04)	32	78,26 (19,20)	$F(3, 141) = 2,540$
Impostos i taxes	80	0,73 (3,52)	19	0,97 (2,85)	13	0,36 (1,29)	29	0,60 (2,30)	$F(3, 137) = 0,115$
Despeses generals	80	12,98 (17,06)	19	12,37 (15,32)	13	9,28 (14,44)	29	11,78 (11,95)	$F(3, 137) = 0,221$
Altres despeses	80	6,57 (19,98)	19	4,80 (7,08)	13	2,97 (7,44)	29	3,48 (10,06)	$F(3, 137) = 0,380$

Taula 103. Despeses percentatge del total, per clústers

Entrant en el detall de cada concepte, la Taula 104 es fixa en les despeses a les que han de fer front les curses i en compara les dades en funció dels grups clúster. Iniciant la descripció per les despeses personals, s'observen diferències significatives en el total, on les **petites** tenen valors més baixos que les **llargues**. També hi ha diferències significatives en el personal esportiu, pel qual les **curses llargues** tenen majors despeses que les **petites** i que les **socialitzadores**. Finalment, les altres persones que formen part de les despeses de personal mostren diferències significatives, tenint les **curses petites** menys despeses que les **llargues**.

Per al conjunt més elevat de despeses, les relacionades amb la pràctica esportiva, també hi ha diferències significatives. En concret s'observa significació en el valor total, on les **curses petites** tenen valors més baixos que les altres tres tipologies. Tanmateix, en les despeses de transport, les **socialitzadores** tenen valors més elevats que les **petites**. Així com per la compra de material, on les **curses petites** tenen menys despeses que les altres tres tipologies. També s'obté una diferència significativa en el lloguer d'infraestructures, pel qual les **pioneres** tenen valors més baixos que les **socialitzadores** i les **petites**. Si bé les altres despeses relacionades amb la pràctica esportiva no presenten diferències significatives, s'aprecia que les **pioneres**, seguides de les **socialitzadores**, les **llargues** i, per acabar les **petites**, són les que més despeses hi destinen.

Pel que fa a impostos i taxes, es detecten diferències significatives en les taxes federatives, donat que les **curses pioneres** tenen majors despeses que les **petites**.

Les despeses generals mostren diferències estadísticament significatives per al total, que les **curses petites** tenen despeses menors que les **pioneres**. També en les assegurances, on les **curses llargues** paguen més diners que les **petites**. Finalment, les altres despeses generals també mostren valors estadísticament diferents, on les **curses pioneres** superen en valor a les **petites** i a les **socialitzadores**.

De la comparació del còmput total de les despeses, s'obtenen diferències estadísticament significatives i, en concret, són les **curses petites** les que tenen menys despeses que les altres – **llargues**, **pioneres** i **socialitzadores**, per aquest ordre.

Despeses	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadors		ANOVA	Comparació Tukey
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Despeses personal	81	351,32 (759,65)	19	1 772,47 (2 811,05)	13	596,54 (1 405,26)	32	806,68 (2 023,98)	$F(3, 141) = 4,432^{**}$	I<II***.
Administratiu	80	32,88 (161,26)	19	268,42 (923,79)	13	117,62 (302,77)	28	7,75 (41,01)	$F(3, 136) = 2,432$	
Esportiu	80	105,63 (470,66)	19	729,21 (1 896,44)	13	307,69 (1 109,40)	28	46,79 (183,26)	$F(3, 136) = 3,167^*$	II>I*, IV*
Manteniment	80	20,63 (142,69)	19	0 (0)	13	0 (0)	28	0 (0)	$F(3, 136) = 0,411$	
Altre personal	80	126,50 (237,56)	19	748,53 (987,81)	13	171,23 (471,02)	29	529,88 (1 415,58)	$F(3, 137) = 4,509^{**}$	I<II*.
Formació personal	80	70,09 (249,05)	19	26,32 (114,71)	13	0 (0)	28	175,72 (471,96)	$F(3, 136) = 1,635$	
NS	80	0 (0)	19	0 (0)	13	0 (0)	29	137,93 (742,78)	$F(3, 137) = 1,296$	
Despeses relacionades pràctica esportiva	81	2 140 (1 934,78)	19	8 600,38 (6 548,83)	13	6 951,48 (5 559,43)	32	6 752,37 (4 612,77)	$F(3, 141) = 22,594^{****}$	I****<II, III, IV.
Transport	80	21,50 (99,63)	19	189,47 (486,36)	13	286,15 (723,93)	28	132,61 (391,30)	$F(3, 136) = 3,266^*$	I<III*.
Comprar material	80	1 704,92 (1 583,55)	19	6 709,76 (5 817,46)	13	4 868,09 (4 009,54)	28	5 351,19 (3 839,96)	$F(3, 136) = 18,564^{****}$	I<II****, III**, IV****.
Manteniment material	80	18,93 (85,29)	19	0 (0)	13	0 (0)	28	42,86 (189,40)	$F(3, 136) = 0,807$	
Lloguer infraestructures	80	240,29 (564,29)	19	441,94 (644,14)	13	1 045,15 (1 582,93)	28	375,11 (569,65)	$F(3, 136) = 4,676^{***}$	III>I***, IV*.
Lloguer instal·lacions	80	41,25 (216,24)	19	135,52 (590,72)	13	0 (0)	28	179,04 (670,41)	$F(3, 136) = 1,099$	
Altres	80	83,45 (339,70)	19	86,84 (270,72)	13	290,54 (666,00)	28	217,06 (591)	$F(3, 136) = 1,361$	
NS	80	0 (0)	19	0 (0)	13	461,54 (1 664,10)	29	502,07 (2 703,72)	$F(3, 137) = 1,359$	
Impostos i taxes	80	32,22 (149,20)	19	173,68 (642,77)	13	153,85 (554,70)	29	17,77 (44,62)	$F(3, 137) = 1,670$	
Taxes federatives	80	11,88 (90,79)	19	5,26 (22,94)	13	153,85 (554,70)	29	4,19 (22,56)	$F(3, 137) = 2,600$	I<III*.
Impostos locals	80	4,38 (39,13)	19	147,37 (642,36)	13	0 (0)	29	0 (0)	$F(3, 137) = 2,080$	
Altres	80	15,97 (114,53)	19	21,05 (91,77)	13	0 (0)	29	13,58 (39,99)	$F(3, 137) = 0,139$	
Despeses generals	80	305,52 (322,26)	19	1 485,09 (1 944,34)	13	2 397,42 (5 836,54)	29	1 421,02 (3 303,55)	$F(3, 137) = 4,146^{**}$	I<III*.
Administratives	79	11,27 (45,07)	18	111,11 (274,16)	13	105,85 (285,93)	29	781,88 (3 343,75)	$F(3, 135) = 1,838$	
Assegurances	80	250,99 (251,90)	18	815,42 (967,32)	13	503,32 (818,35)	29	464,38 (511,15)	$F(3, 136) = 6,412^{****}$	I<II****.
Esdeveniments socials	81	12,52 (68,04)	19	0 (0)	13	115,38 (416,03)	32	100,81 (302,83)	$F(3, 141) = 2,521$	
Altres	79	24,30 (88,45)	18	196,63 (630,22)	13	1 672,86 (5 248,02)	29	63,52 (207,49)	$F(3, 135) = 4,137^{**}$	III>I***, IV*.
NS	80	9,38 (83,85)	19	421,05 (1 835,33)	13	0 (0)	29	0 (0)	$F(3, 137) = 2,114$	
Altres despeses	80	192,63 (930,24)	19	549,04 (1 166,96)	13	474,23 (1 418,51)	29	229,31 (760,01)	$F(3, 137) = 0,873$	
Donació	81	55,33 (233,48)	19	247,37 (585,11)	13	0 (0)	32	93,75 (530,33)	$F(3, 141) = 1,633$	
NS	79	138,33 (914,34)	17	337,16 (1 145,16)	13	474,23 (1 418,51)	29	125,86 (542,45)	$F(3, 134) = 0,659$	
Despeses totals	81	3 036,13 (2 612,41)	19	12 591,19 (9 654,16)	13	10 573,51 (12 176,53)	32	9 211,33 (7 744,99)	$F(3, 141) = 17,024^{****}$	I<II****, III****, IV****.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,005; ****p < 0,001

Taula 104. Detall despeses, per clústers

El *superàvit o dèficit de les curses* és avaluat a través de la diferència entre els ingressos i les despeses totals de la cursa. Així s'origina la Taula 105, la qual compara el valor mig de superàvit o dèficit en funció del tipus de cursa. L'anàlisi mostra que hi ha una diferència estadísticament significativa en funció dels clústers i, en concret, remarca que les **curses llargues** tendeixen a obtenir un major benefici que les **petites**. Sense considerar-se diferències significatives, les **pioneres** són les segones en aportar benefici i les **socialitzadors**, les tercers.

Petites (n = 75)	Llargues (n = 18)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA	Comparació
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
213,75 (1 001,89)	1 670,95 (3 296,85)	940,44 (2 696,69)	704,04 (2 227,57)	F (3, 141) = 3,242*	I<II*.

*p < 0,05

Taula 105. Balanç econòmic, per clústers

A banda dels recursos monetaris, les organitzacions *aporten recursos propis a l'esdeveniment* que permeten l'estalvi econòmic, en no augmentar la despesa per tal d'adquirir-ne de nous. El valor econòmic d'aquests recursos no monetaris es recull a la Taula 106, on s'ofereixen les dades per a cada tipus de cursa i es comparen. L'anàlisi denota una diferència estadísticament significativa entre els grups i, especialment, són les *curses pioneres* les que posseeixen recursos de major valor que les *petites*. Les següents en aportar recursos propis de més valor són les *llargues* i *socialitzadores* consecutivament.

Petites (n = 65)	Llargues (n = 17)	Pioneres (n = 9)	Socialitzadores (n = 25)	ANOVA	Comparacions
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
939,23 (1 047,26)	3 188,24 (7 018,36)	4 383,33 (6 572,96)	2 066 (2 236,1)	F (3, 112) = 4,024**	I<III*.

*p < 0,05; **p < 0,01

Taula 106. Valor econòmic de recursos no monetaris propis a la cursa, per clústers

Per altra banda, *l'obtenció de recursos d'altres entitats s'analitza* a través del valor mig dels recursos no monetaris aportats de forma gratuïta per altres entitats (vegeu la Taula 107). Les dades resultants demostren que hi ha una diferència significativa en funció del tipus de cursa i, en particular, les *curses socialitzadores* obtenen recursos no monetaris de major valor que els rebuts per les *petites*. De forma no significativa, les *llargues* i les *pioneres* són la segona i tercera en obtenir recursos de major valor.

Petites (n = 60)	Llargues (n = 16)	Pioneres (n = 6)	Socialitzadores (n = 22)	ANOVA	Comparacions
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
941,00 (1 015,00)	2 043,75 (1 635,02)	1 983,33 (1 472,98)	2 736,68 (2 882,66)	F (3, 100) = 6,785****	I<IV****.

****p < 0,001

Taula 107. Valor econòmic de recursos no monetaris d'altres entitats, per clústers

Dimensió I: Màrqueting i comunicacions

A continuació, es fa front a la descoberta dels elements del màrqueting mix – experiencials i facilitadors – que caracteritzen i utilitzen les curses analitzada. Tanmateix, s'analitzen els canals utilitzats per tal de promocionar les curses a la muntanya.

I.1 ELEMENTS EXPERIENCIALS DEL MÀRQUETING MIX

La majoria de les organitzacions consideren que un dels reclams més importants de les

curses resideix essencialment, en el *producte*. En concret, de les entrevistes es destaquen tres conceptes: el fet de ser cursa de muntanya, la importància del recorregut i la importància de l'entorn pel qual passa. Tot seguit, es presenten diversos fragments de les entrevistes que justifiquen aquest fet.

De forma genèrica, en Jaume (3A) destaca la importància d'adequar el producte als nous temps i fer una cursa més muntanyosa: *“Donar-li un forma de cursa de muntanya, o sigui, ja ho diu el nom: de muntanya. O sigui, tot es fa per bosc i així ara està de moda (el fet de córrer per la muntanya).”*

En Pau (4A) reafirma la mateixa idea, on el recorregut resulta ser un reclam a l'entrada de nous participants i, a més, encoratja a la gent a realitzar l'itinerari de la cursa en diferents dies:

“Té un fulletó propi com [el nom de la cursa]. Apareix en el nostre mapa de totes les rutes com a producte, que no només és pel dia de la [cursa], sinó que hi ha molta gent que la ve a fer fet durant tot l'any, i sobretot, un mes abans la gent la ve a entrenar.” Pau (4A)

En tercer lloc, recalcant la importància del producte en els llocs pels quals transcorre, es presenta l'experiència de l'Albert (1B):

“Nosaltres, en aquest cas, tenim la sort que poden ser de muntanya mantenint la duresa però, a més, poden ser arran de mar. És una de les poques coses que possiblement ens pot diferenciar de moltes curses de muntanya que hagin sortit.” Albert (1B)

El lloc suposa un element molt lligat al producte, ja que cada organització aprofita l'entorn que té per tal de traçar els recorreguts més atractius. Per tant, en certa mesura, totes les curses utilitzen de forma explícita i, en algunes ocasions, implícita, el lloc com a element propagandístic. Així ho diu en Cesc (1A): *“És molt guapo anar pel mig d'una muntanya, d'un bosc, i trobar-te una barraca de vinya.”* Recalcant l'avantatge de posseir diferents elements d'interès a l'entorn, en Daniel (2B) explica que: *“Per ser un municipi d'uns quants quilòmetres quadrats té molts d'elements d'interès, com naturals, com culturals, o patrimonials, o històrics. Per això, intentem, cada any, anar detectant aquests (elements d'interès).”*

Finalment, en Toni (4B), igual que altres, destaca la importància que els recorreguts siguin variats i incorporin diferents elements:

“Arran de mar però de muntanya [...] té pujades i baixades bastant tècniques, també hi ha passejos i zones més calmades però és una cursa de muntanya. [...] hi ha trams que se'n va més arran de mar, també la cursa dona l'oportunitat de córrer per dins dels jardins.” Toni (4B)

Pel que fa al *programa*, l'eix vertebrador d'aquest sol ser la realització de la cursa. No

obstant això, solen completar-se amb altres elements per afinar l'experiència de les persones participants i espectadores. Per un costat, hi ha curses que incorporen diverses activitats i infraestructures, com la d'en **Daniel (2B)**:

“Aquest any també hi havia castells inflables, hi havia passejades amb burro, hi havia tallers de maquillatge, de pintar, hi havia les curses de nens. Vull dir, no és només el pare que vol anar a la [cursa], sinó que el nen també hi vol anar, perquè se'n recorda que el dissabte anirà amb el trenet, que el diumenge matí podrà fer una cursa, que tindrà medalla [...] és un global tot això.” **Daniel (2B)**

També, es completen els programes oferint diversos circuits. És el cas de la cursa de l'**Albert (1B)** on, fent-ho, augmenten el ventall de tipus de participants, des de la mainada fins als més grans i des dels populars als d'elit:

“Aquest any, vàrem incorporar les de la mainada, caminadors que també va tenir molt d'èxit, van ser un centenar, això et dona màniga ampla. Es desmunta una mica el concepte duresa [...] amb això tens avantatges que pots tenir una persona que fa elit o que és més potent, i en canvi una altra que faci menys, així com dins d'una família, una persona que faci una cosa i una altra. Que també és una forma d'obtenir un efecte familiar, un efecte popular, que també és important de cara als esdeveniments, perquè siguin més importants.” **Albert (1B)**

Per un altre costat, són diverses les curses que formen part d'un programa major, com les que s'inclouen en el llistat d'activitats del municipi. Aquest seria l'exemple de l'esdeveniment d'en **Romà (3B)**: *“Primerament, era el cap de setmana de festa de poble, que eren els dos caps de setmana, un fèiem la de la BTT i l'altra la cursa.”*

Amb referència a les *persones*, com a quart element experiencial, les entrevistes corroboren el fet que les curses no utilitzen les persones com a element publicitari, malgrat diverses organitzacions exposen que l'experiència de les persones visitants pot ser més satisfactòria gràcies al tracte rebut, principalment, per la gent voluntària. Un exemple, generalitzable a la resta de fragments existents és el d'en **Pau (4A)**:

“El fet que hi hagi tants voluntaris agrada molt, tant a la [cursa], com a l'[altra cursa que organitzen]. [...] Segurament, és un dels punts forts de l'[organització], la gran quantitat de voluntaris que hi ha.” **Pau (4A)**

I.2 ELEMENTS FACILITADORS DEL MÀRQUETING MIX

Pel que fa als elements de *promoció* –o comunicació–, els resultats quantitativs i qualitativs confirmen que la majoria de curses utilitzen les xarxes socials com a principal canal de comunicació. A continuació, s'exposen diversos exemples de com són utilitzades. En **Daniel (2B)** programa un seguit de publicacions que es va fent efectives a un mes vista de l'esdeveniment:

“Sobretot, l'eina de comunicació són les xarxes socials, que com a estratègies l'últim mes, cada dia, hi ha programat contingut, com per exemple: l'explicació d'una ermita per la qual es passa; s'explica el recorregut o alguna part d'aquest; es penja alguna fotografia de l'edició anterior; una fotografia d'algun obsequi dels col·laboradors.” Daniel (2B)

L'Albert (1B), que té estudis en comunicació i màrqueting, descriu totes les estratègies que utilitzen i reflexiona sobre els seus usos. Comenta quins són els principals canals de promoció: *“Els mailings dels correus d'anys anteriors i utilitzar les xarxes socials, bàsicament, el Facebook i el Twitter.”* On hi pot haver l'estratègia del sorteig: *“Ara cada vegada funciona menys, els famosos sortejos (per haver-se utilitzat massa). Més que res, és el concepte de taca d'oli, que per entrar al sorteig has de fer un like i has de compartir.”* L'Albert (1B) realça la importància en la programació de les accions de màrqueting:

“S'ha de meditar molt què és el que es fa i com es fa [...]. Més o menys, s'han d'estructurar les paraules clau que s'han d'utilitzar i quan és el temps bo per fer-ho (per a una millor promoció) [...] (per exemple), les inscripcions més bones (quan més se'n fan) se solen fer o el diumenge a la tarda o el dilluns. [...] a la setmana anterior a l'esdeveniment (encara és major la promoció); això és així, perquè durant el cap de setmana entrenen o fan alguna competició [...]. Els millors posts que jo he fet i que tenen un major rendiment són els dissabtes a les 8 del vespre, diumenges 8-9 del vespre i els dilluns a les 10 del matí.” Albert (1B)

Aquest fet facilita la promoció i augmenta el número de *likes* i d'inscripcions, a més, permet identificar la procedència de l'interès, per exemple: *“Quan tu tens la pàgina d'inscripcions (pots) mirar d'on venen, és a dir mirar des de quines pàgines (web) venen, i llavors, tu donar-los una mica de canxa (generar accions concretes per augmentar el rendiment).”* També comenta sobre accions concretes en posts del Facebook o Twitter: *“Fas esment a gent que hi intervé, aquests normalment te'l repliquen (comparteixen i arriba a més gent).”* Albert (1B)

Amb estratègies més bàsiques, en Romà (3B) explica com les xarxes també els han ajudat a tenir més inscripcions:

“Vàrem començar a bellugar xarxes, vàrem començar a bellugar quatre tecles, i va començar a venir gent [...]. Són estratègies súper senzilles, des de publicar-ho al Facebook i fer un compartir-ho tots els de la col·laboració, amics, si us plau.” Romà (3B)

A banda de les xarxes socials, i com s'ha començat a veure en fragments anteriors, l'Esteve (2A) explica com promouen la cursa a través del mailing, altres pàgines web i amb publicitat en mitjans tradicionals:

“Els canals que utilitzem bàsicament són: newsletter, que nosaltres tenim una base de dades de més de 20 000 esportistes; xarxes socials, a través de Facebook i Instagram és el que movem; i després, també tenim col·laboracions amb webs especialitzades del

sector del running. O per exemple al [nom de diari] o en diaris així d'àmbit general, i/o emissores de ràdio amb qui tenim alguna col·laboració com a [emissores de ràdio]. [Canal de televisió] també ens ajuda a comunicar l'esdeveniment.” Esteve (2A)

Generalment, les organitzacions apunten que els portals de curses que inclouen un calendari d'esdeveniments són una forma molt important de promoció. En Jaume (3A) explica com busquen aquesta acció i, a més, remarquen el boca-orella, com una acció més: *“Hi ha portals d'internet, on apunten la cursa, i llavors el boca-orella.”*

Finalment, en menor mesura, hi ha curses que utilitzen el disseny de propaganda física o cartelleria. En Toni (4B) explica que ho utilitzen però sense tenir-hi una especial devoció: *“Es fan uns flyers i es porten a algunes curses, quan algun soci hi va o així, ho porten. Però no és allò que diguem que els flyers (en donin gaire retorn).”*

Generalment, la inscripció a les curses permet disposar d'una sèrie de serveis i productes vinculats a la participació, altrament dits *paquets*, com són l'ús d'avituellaments o l'obtenció d'obsequis. No obstant això, no sol ser un element gaire utilitzat per a la promoció de les curses. Així, per exemple, en Pau (4A) llista els serveis inclosos en la inscripció, sense ser un aspecte a destacar: *“llavors hi ha tota una zona del bar, on es dona els obsequis, entrepans.”*. En canvi, l'Esteve (2A) promociona elements dels quals podran gaudir els participants: *“els serveis d'avituellament, tenen el servei de fisioteràpia, recullen la motxilla [...], posem un grup de música en directe...”* També, l'organització d'en Cesc (1A) promociona l'esdeveniment a través de la facilitació d'un espai on poder-se refrescar després de la cursa:

“Després (de la cursa) es feia una jornada de portes obertes a la piscina. Podies anar a córrer i com que ja feia caloreta, entraves a la piscina. Podies banyar-te, podies fer-te una dutxa, ho fem igualment però, clar, la piscina està oberta tot l'any pràcticament.”
Cesc (1A)

Finalment, de forma particular, l'Albert (1B) expressa que et pots inscriure a les tres curses que formen la lliga en què es troben, pel preu de dues. Això suposa una nova forma de promoció a través de paquets:

“Si la gent s'apuntava a les tres, és com si en paguessin només dues. És a dir, afavorim una mica també la gent que és molt regular, els donem un premi perquè els costi una mica menys, que també és d'agrair. I, a més a més, ja garanteix que una persona que potser només en faria dues, doncs s'apuntarà a les tres. [...] i, a més [...] possiblement, fa que aquest senyor no ens beneficiarà però [...] potser portarà un amic.” Albert (1B)

Per tal de concloure els elements de màrqueting, s'aborda com el concepte *preu* pot afavorir una major captació de participants. Aquesta part complementa en la Dimensió H:, on s'analitzen les quanties econòmiques vinculades al preu d'inscripció (p. 239). Per

això, tot seguit, es presenten fragments amb els motius i reflexions existents per a la fixació d'uns determinats preus d'inscripció.

En primera instància, l'Albert (1B) aborda l'estesa reflexió sobre el preu d'inscripció vinculat al número de quilòmetres i al tipus d'esdeveniment. A més, expressa com el preu pot fer variar el número d'inscrits:

“Una de les coses que s'ha de vigilar, el concepte de dir més d'1 euro per quilòmetre és complicat, menys d'1 euro per quilòmetre vas bé, mig € per quilòmetre, vas molt i molt bé. Tots són factors, no hi ha cap factor clau però n'hi ha molts que ajuden a sumar o a restar. I el concepte aquest de l'euro per quilòmetre és un concepte que hi ha molta gent que el té clar. Albert (1B)

Seguint la línia anterior, en Toni (4B) explica com l'import del preu d'inscripció és una primera declaració d'intencions, que pot definir el tipus d'esdeveniment que hi ha al darrera, donant a entendre l'existència o no de més o menys serveis. I, per tant, a partir dels serveis que es volen oferir, es pot arribar a establir un determinat preu d'inscripció:

Al final, ja saps quin tipus de cursa vols oferir i els preus que hi ha, tampoc volíem fer una cosa molt popular, que seria 10-12 euros (amb) entrepà a l'arribada i prou. Ni tampoc fer una cosa elitista que ja se'n fan de curses de 20 i escaig quilòmetres que valen 30 euros. Doncs ja ho sabíem [...] això d'1 euro el quilòmetre. [...] entre 20 i 25 (€), ens movíem a partir d'això. Fas números i (veus que) més o menys ens costarà tant. [...] que si omplim inscripcions hi guanyarem alguna cosa, i si no ens quedarem igual.” Toni (4B)

Des de la seva visió lucrativa, també, la cursa de l'Esteve (2A) dicta un determinat preu d'inscripció en funció dels serveis i infraestructura que utilitzen, a més de tenir en compte els preus que tenen altres curses i el valor de l'esforç que els suposa: *“Nosaltres el preu que hem vist a través de les despeses de l'esdeveniment, i a través de la feina que ens comporta. I també, una mica de com va el mercat de curses de muntanya, doncs establím un preu.”*

Finalment, la cursa d'en Pau (4A) estableix diferències en el preu d'inscripció en funció de si la persona interessada és sòcia, o no, i si està afiliat, o no, a una determinada federació: *“Entre 12 i 20 euros, el que és soci de l'[entitat organitzadora] i soci de la [federació], 12 euros, i més car el que no té soci, i no té assegurança que són 20 euros”.*

I.3 COMUNICACIÓ (PROMOCIÓ)

Aquest apartat s'inicia amb l'anàlisi dels *mètodes de comunicació*. En concret, es comença pel valor econòmic de la bossa per a la persona corredora mostrat a la Taula 108, on es comparen els imports mitjos dels diferents tipus de cursa. Així, s'obté que existeix una diferència significativa en funció del tipus de cursa i, en concret, són les *curses llargues* les que ofereixen unes bosses de major valor, en comparació amb les

petites. Tanmateix, i fora de ser significatius, els valors de les **socialitzadores** i pioneres tenen valoracions intermèdies, sent les **socialitzadores** les que tenen major puntuació.

Petites (n = 56)	Llargues (n = 13)	Pioneres (n = 11)	Socialitzadores (n = 30)	ANOVA	Comparacions
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)		Tukey
12,46 (13,13)	29,15 (21,98)	13,09 (13,95)	16,97 (21,31)	F (3, 106) = 3,56*	I<II*.

*p < 0,05

Taula 108. Valor econòmic bossa corredor, per clústers

Pel que fa als *canals de comunicació*, es compara el número de persones seguidores en les xarxes socials, en funció del tipus de cursa (vegeu la Taula 109). De forma general, s'observa que les **curses llargues** són les que apleguen a més persones seguidores per a qualsevol xarxa. En la comparació de cada xarxa s'obté que al Twitter, les **petites**, **socialitzadores** i pioneres, tenen valors similars. En canvi, per al Facebook, hi ha una diferència significativa en funció dels clústers, sent les **petites** les que tenen menys seguidors que les **llargues**, i de forma no significativa, les **pioneres** tenen més seguidors que les **socialitzadores**. Amb referència a l'Instagram, sense diferències significatives les **socialitzadores** tenen més persones que les **petites** i pioneres. Finalment, YouTube, per ordre descendent en nombre de seguidors són les **petites**, **socialitzadores** i pioneres.

Xarxes socials	Petites		Llargues		Pioneres		Socialitzadores		ANOVA	Comparacions
	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)	n	Mitjana (DT)		
Twitter	43	494,67 (402,99)	15	2 987,4 (7 743,94)	4	433 (653,58)	18	450,56 (339,32)	F (3, 76) = 2,288	
Facebook	77	1 124,43 (918,53)	19	6 095,37 (16 232,7)	10	1 771 (2 016,96)	30	1 615,87 (1 735,37)	F (3, 132) = 3,414*	I<II*.
Instagram	20	382,9 (226,11)	8	5 578,63 (13 850,08)	2	378,5 (139,3)	12	543,75 (474,42)	F (3, 38) = 1,611	
YouTube	3	184,33 (274,38)	5	2 149,8 (4 205,71)	1		7	117,14 (235,51)	F (3, 12) = 0,792	

*p < 0,05

Taula 109. Persones seguidores xarxes socials, per clústers

Dimensió J: Sistemes d'avaluació i informació

L'actual apartat aprofundeix en els sistemes d'avaluació i informació utilitzats per les curses. De forma específica, intentar comprovar quins són els mecanismes utilitzats i quina és finalitat de tal ús.

J.1 SISTEMES D'AVALUACIÓ

Per tal d'obtenir un feedback per part de les persones afectades per la cursa, en ocasions, les organitzacions estableixen diferents sistemes per avaluar la seva *satisfacció*. Per això, la Taula 110 analitza el percentatge de curses que avaluen un col·lectiu determinat, focalitzant la comparació entre els grups clústers. Es dibuixa que no hi ha una associació significativa entre les curses que realitzen avaluacions i el tipus

de cursa. Això no obstant, en ordre descendent, són les curses pioneres i **socialitzadores** les que més avaluen els diferents col·lectius, i les **llargues** i **petites** les curses que menys.

Col·lectiu avaluat	Petites (n = 80)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	Khi quadrat
	Número (%)	Número (%)	Número (%)	Número (%)	
Participants	43 (53,75)	10 (52,63)	9 (69,23)	20 (62,50)	$\chi^2 (3) = 1,680, p = 0,641$
Voluntaris	23 (28,75)	7 (36,84)	5 (38,46)	12 (37,50)	$\chi^2 (3) = 1,247, p = 0,742$
Personal remunerat	6 (7,50)	3 (15,79)	3 (23,08)	5 (15,63)	$\chi^2 (3) = 3,749, p = 0,290$
Públic	2 (2,67)	2 (10,53)	2 (15,38)	4 (12,90)	$\chi^2 (3) = 5,401, p = 0,145$
Altres	2 (2,67)	3 (15,79)	0 (0)	2 (6,45)	$\chi^2 (3) = 6,251, p = 0,100$

Taula 110. Col·lectiu sobre el que s'esbrina la satisfacció, per clústers

Pel que fa al grau de satisfacció de les persones participants, en funció de les tipologies de cursa presentades a la Taula 111, no s'identifiquen diferències significatives entre els valors però són les **curses socialitzadores** les que obtenen majors puntuacions, seguides de les **pioneres**, **petites** i **llargues**, en ordre decreixent.

Petites (n = 81)	Llargues (n = 19)	Pioneres (n = 13)	Socialitzadores (n = 32)	ANOVA
Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	Mitjana (DT)	
8,14 (0,88)	8,03 (0,68)	8,23 (1,18)	8,35 (0,97)	F (3, 141) = 0,619

Taula 111. Valoració satisfacció persones participants, per clústers

J.2 SISTEMES D'INFORMACIÓ

Quant als *sistemes d'informació*, es descriuen les funcions dels sistemes utilitzats en les curses i es vinculen als diferents sistemes utilitzats identificant, en cada cas, les entrevistes de les quals s'extreuen. Aquestes dades es recullen a la Taula 112, que es basa, exclusivament, en l'anàlisi de les entrevistes. S'observa que la majoria de funcions llistades afecten directament a les persones participants, com per exemple arriba-hi, donar servei i atenció. També, n'hi ha que afecten a l'organització de l'esdeveniment, tals com comunicar-se internament, o dissenyar el recorregut; o a tercers, com reunir-se amb els *stakeholders*. A continuació, s'aporten diferents cites de les entrevistes que justifiquen la construcció de la taula.

Funció sistema d'informació	Sistema d'informació	Entrevistat
Arribar a la gent	Boca a orella	Albert (1B); Daniel (2B); Jaume (3A); Toni (4B)
	Boca a orella amb mòbils	Cesc (1A)
	Boca a orella amb Xarxes socials	Romà (3B)
	Cartelleria	Cesc (1A); Romà (3B)
	Crònica a la ràdio	Daniel (2B)
	Diaris	Esteve (2A)
	Entrevistes a la ràdio	Romà (3B)
	Flyers	Toni (4B)
	Mailing	Cesc (1A) Albert (1B); Esteve (2A); Daniel (2B); Toni (4B)
	Pàgina web	Cesc (1A); Albert (1B); Daniel (2B); Toni (4B)
	Pàgines web especialitzades	Albert (1B); Esteve (2A); Daniel (2B); Jaume (3A); Romà (3B)
	Plataformes web	Romà (3B)
	Publicitat a la ràdio	Romà (3B)
	Ràdio	Esteve (2A)
	Realitzar fotografies	Daniel (2B); Toni (4B)
	Realitzar vídeos	Toni (4B)
	Revistes	Jaume (3A)
	Speaker	Albert (1B)
	Televisió	Esteve (2A)
	Tríptic	Pau (4A)
Web	Jaume (3A)	
	Xarxes socials	Cesc (1A); Albert (1B); Esteve (2A); Daniel (2B); Jaume (3A); Romà (3B); Pau (4A); Toni (4B)
Atendre la gent	En persona	Pau (4A)
	Telèfon	Pau (4A)
Anticipar les característiques de la cursa	En persona (briefing)	Daniel (2B)
	Mailing	Toni (4B)
Comunicar-se dins de l'organització	Documents d'operativa	Romà (3B)
	En persona (reunions organització)	Albert (1B)
	Mòbils	Cesc (1A); Albert (1B); Daniel (2B); Jaume (3A); Pau (4A)
	Walkie Talkies	Pau (4A)
Dissenyar el recorregut	Plataformes web	Albert (1B)
Donar servei a la gent participant	Realització vídeos	Daniel (2B)
	Speaker	Albert (1B)
Fer publicitat a patrocinadors	Cartelleria	Cesc (1A)
Gestionar el contingut dins de l'organització	Drive o núvol	Cesc (1A); Romà (3B)
Gravar el recorregut	GPS	Jaume (3A)
Mesurar el temps i realitzar les classificacions	Anotació de dorsals temps	Romà (3B)
	Plataforma web	Albert (1B)
	Sistema de cronometratge	Albert (1B); Jaume (3A); Toni (4B)
	Sistema de xip	Jaume (3A)
	Sistema informàtic	Toni (4B)
Mostrar classificacions i altre contingut visual	Pantalla	Daniel (2B)
Penjar el recorregut	Plataformes web	Cesc (1A); Albert (1B)
	Mailing	Albert (1B)
Realitzar les inscripcions	Plataformes web	Cesc (1A); Albert (1B); Jaume (3A); Romà (3B); Pau (4A); Toni (4B)
Realitzar peticions a stakeholders	Carta de presentació	Cesc (1A)
	Instància	Cesc (1A)

Funció sistema d'informació	Sistema d'informació	Entrevistat
	Mòbils	Cesc (1A)
Reunir-se amb stakeholders	En persona (reunió)	Cesc (1A)

Taula 112. Sistemes d'informació segons la funció, per persona entrevistada

En primer lloc, s'observa que arribar a la gent és un dels objectius més imperants dels sistemes d'informació. Per exemple, l'**Esteve (2A)** planteja els diferents sistemes que utilitzen per a tal finalitat:

“Els canals que utilitzem bàsicament són: newsletter, que nosaltres tenim una base de dades de més de 20 000 esportistes; xarxes socials, a través de Facebook i Instagram és el que movem; i després, també tenim col·laboracions amb webs especialitzades del sector del running. O per exemple al [nom de diari] o en diaris així d'àmbit general, i/o emissores de ràdio amb qui tenim alguna col·laboració com a [emissores de ràdio]. [Canal de televisió] també ens ajuda a comunicar l'esdeveniment.” Esteve (2A)

També centrada en la persona participant, l'organització d'en **Pau (4A)** realitza una atenció a la persona visitant, sent presencial i telefònica:

“La gent ve aquí i si ens donen informació sobre una ruta, sortiré jo i els explicaré per on anar. I això, tant com un turista visitant del món del senderisme, com un possible participant de la [cursa] ho agraeixen.” Pau (4A)

Una gran part de les curses utilitzen plataformes web –pròpies o externes–, per tal de gestionar les inscripcions. La cursa d'en **Toni (4B)** n'és un exemple: *“Del mètode d'inscripcions, vàrem buscar una plataforma online.”*

Per a la comunicació interna de l'organització, hi ha diverses curses que utilitzen els mòbils i els sistemes de missatgeria virtual. A continuació, en **Daniel (2B)** explica aquest ús:

“Tenim un grup de WhatsApp, en què hi som unes 15-20 persones, i sempre quan hi ha novetats o altres coses, ho compartim allà. També, de tant en tant, ens reunim per anar prenent decisions, tot i que hi hagi un nucli de dur de 3-4 persones, sempre intentem que les decisions més importants es prenguin sobre el volum més gran de gent.” Daniel (2B)

També, dins de l'organització, en **Romà (3B)** explica que utilitzen documents per facilitar l'operativa de l'esdeveniment: *“Vaig donar papers amb la distribució del necessari a cada avituallament.”*

L'**Albert (1B)** destaca que hi ha plataformes que els ajuden a dissenyar el recorregut de la cursa: *“Tenim la sort de la tecnologia amb el Google Earth d'anar fent tracks, passant per aquí i passant per allà (simulant com ho faria en disseny del recorregut).”*

Finalment, de l'entrevista amb en **Cesc (1A)**, es dibuixa que els sistemes d'informació també s'utilitzen per contactar amb diferents *stakeholders*:

“Nosaltres demanem tots els permisos, tal com s’ha de fer, amb temps i forma, i demanem després (de fer) una reunió amb el regidor d’esports, demanem una reunió amb el cap de la policia local, i demanem una reunió amb el regidor, diguem, de la brigada. El de la brigada va ser a través de WhatsApp [...], amb el d’esports ens vàrem trobar un dia.” Cesc (1A)

Dimensió K: Efectes sobre el desenvolupament sostenible

S’arriba a l’onzena dimensió, la qual pretén mostrar alguns dels possibles efectes que tenen les curses sobre el desenvolupament sostenible del territori. En concret, s’analitzen els efectes sobre l’àmbit ecològic, social, econòmic i institucional de l’entorn.

S’inicia amb la presentació dels *efectes ecològics* de les curses que, segons la perspectiva de les persones organitzadores, produeixen els seus esdeveniments. per fer-ho, es presenten diversos fragments de les entrevistes en què es reflexiona sobre els efectes ecològics de la creació i recuperació de camins, el disseny del recorregut, la senyalització, i la neteja i reciclatge.

Són diversos els entrevistats que apunten que, a través de la cursa, s’han recuperat camins que estaven en desús. En **Daniel (2B)** ho exposa així:

“S’han aconseguit recuperar camins històrics que havien quedat abandonats, s’han netejat. L’altre valor que té és que els veïns poden anar a fer aquell camí, perquè hi ha molts camins del municipi. Aquest any mateix que pujàvem a un cim, que feia molts anys que aquell camí havia quedat abandonat.” Daniel (2B)

També, en **Cesc (1A)** explica que han creat, des de zero, una bona part del seu recorregut: *“ Aquest any hem netejat més de quatre quilòmetres de corriols. Ha sigut una bestiesa aquest any, perquè volíem obrir una traça nova i vàrem fer quasi quatre quilòmetres i mig crec.”*

En **Toni (4B)** exposa que el pas de la cursa afavoreix que es recuperin els camins i que, aquest efecte ha d’ésser considerat positiu sobre l’entorn, i no pas un impacte negatiu.

“Passen 500 persones. Però realment quin impacte té, o com ho mesures, és molt difícil. Allà (a la reunió per a organitzacions de l’entorn), ens van dir que [...], normalment, el fet de córrer no provoca un impacte en els camins. I això, al contrari, a vegades, serveix per recuperar camins que hi eren. El fet de passar és positiu.” Toni (4B)

En canvi, l’**Esteve (2A)** considera que les curses generen un impacte sobre el sòl i els éssers vius de l’entorn. Pel que fa a la selecció del recorregut, exposa que pot ajudar a

minimitzar-ne les conseqüències nocives:

“El recorregut que els proposàvem (a les persones gestores de l’espai), no estàvem utilitzant corriols, ni zones que realment puguin ser de risc, o que puguem molestar la flora i la fauna de l’[espai natural protegit], sinó que utilitzem les pistes més concorregudes, i on menys fauna hi ha al [parc].” Esteve (2A)

A l’anterior paràgraf, l’Esteve (2A) introdueix la necessitat d’acollir-se a les directrius de l’espai natural protegit per a les curses que hi transcorren. Tal fet asseguraria una bona pràctica per part de les organitzacions, així com menciona en Pau (4A):

“A nivell de la [cursa], els efectes a l’espai natural no n’hi ha cap, perquè el track està totalment acordat amb els [gestors de l’espai natural protegit], i són zones de pistes i corriols que són GR. La gran majoria, itineraris ja marcats nostres, que és cent per cent (marcat i consensuat amb els gestors del l’espai natural protegit).” Pau (4A)

No obstant això, hi ha organitzacions, com la de l’Albert (1B), que arriben a no fer cas de les directrius de l’espai natural protegit; ja que acatar les mesures reductores de l’efecte ecològic els suposaria incompatibilitats organitzatives:

“Els últims anys vàrem tenir un problema important i, al final, ens vàrem passar una mica pel folre (les directrius del parc), perquè els vàrem dir una cosa (com seria el recorregut) i al final en vàrem fer una altra (un recorregut diferent). El fet és que tres dies abans (de la cursa), (les autoritats del parc) ens van dir: ‘Per aquest camí no podeu passar-hi’. Jo els vaig respondre: ‘Doncs, què faig jo ara per unir aquest tros de circuit amb aquest altre tros?’ És un problema. Perquè tot i que presentis la documentació (que sol·licita el permís d’ús de parc) molt abans [...] pot ser que en aquella època hi hagi un [animal en protecció] aquí als penya-segats (i les autoritats del parc diguin) ‘a 150 metres no us hi podeu acostar.’” Albert (1B)

La senyalització de les curses té un clar efecte ecològic sobre el territori. Per això, s’han trobat formes de marcatge més respectuoses amb l’entorn. Malgrat això, hi ha organitzacions que n’utilitzen d’agressives, com la d’en Cesc (1A), que reconeix no ser la més sostenible:

“El que sí que vàrem fer aquest any, vàrem fer una prova pilot. No sé si algú ens picarà la cresta, va ser marcar amb esprais [...]. Vàrem fer uns motllos rodons i amb un esprai a l’aigua (de pintura) vàrem marcar els punts a on ens interessa que aquell camí perduri, com per deixar-ho.” Cesc (1A)

En la mateixa línia, en Toni (4B) comenta que utilitzen cintes per marcar i que, utilitzar-les, genera un impacte en l’entorn. D’aquí la importància de recollir-les en concloure la cursa:

“Les cintes són un impacte negatiu, igual que ho és si els corredors tiren plàstics. Nosaltres, pel que fa als camins, hi passen 500 persones i després ni es nota [...]. Quant a això dels plàstics i les cintes, nosaltres, que jo sàpiga, mai hem tingut cap queixa...”

Toni (4B)

El paràgraf d'en **Toni (4B)** avança que les curses generen brossa i que, per això, hi ha curses, com la de l'**Esteve (2A)**, que contribueixen al reciclatge de la brossa: *“La prova no té cap afectació negativa, no rep queixes ni cap comentari, pel fet que no té brutícies, després les recull la gent [...]. Tota la brossa la portem a la seva planta de reciclatge.”*

Finalment, s'ha de tenir en compte que les curses poden deixar com a llegat un recorregut que la gent vulgui fer qualsevol dia, diferent al de l'esdeveniment i, com a conseqüència, generar un efecte ambiental més enllà del dia de l'esdeveniment. A més, les organitzacions sovint realitzen una promoció explícita del recorregut, per tal que tercers puguin realitzar el circuit qualsevol dia de l'any. Aquest fet queda recollit en el fragment d'en **Jaume (3A)**:

“Hi ha molta gent que pregunta pel mapa (del recorregut de la cursa), entra a la web i l'agafa. Trobes gent excursionista que ho van a fer (realitzen el circuit algun dia diferent a la cursa), ja que tenim un indret molt maco.” **Jaume (3A)**

La realització de la cursa ocasiona una sèrie d'*efectes socials* a la comunitat. En aquest apartat es recullen diversos fragments de les entrevistes que els descriuen. D'aquesta forma, s'observa com les curses poden tenir efectes sobre la participació esportiva i/o col·laboració dels habitants, la promoció del territori i/o creació d'oportunitats de negoci, l'educació ambiental de la gent participant, i en alguns casos, la donació de diners per causes solidàries.

Sense cap mena de dubte, un dels efectes més comuns de les curses és que involucrin, d'una forma o altra, els habitants del municipi. Així, per exemple, l'**Albert (1B)** destaca aquest fet i anuncia que creen propostes concretes perquè hi puguin participar la major quantitat de participants:

“Vàrem començar el concepte nens caminadors, és a dir, un concepte de 6-7 quilòmetres que gairebé només fan [un tros planer], que ja és un concepte que se l'ha fet més seu la gent del [municipi] [...]. L'efecte familiar, un efecte popular, que també és important de cara als esdeveniments, perquè siguin més importants.” **Albert (1B)**

En la mateixa línia, destacant que la repercussió més gran del seu esdeveniment és el fet de poder-hi participar, en **Romà (3B)** diu el següent: *“De fet, (la gent del poble) participa més que no pas en treu (un benefici econòmic).”*

També, en **Jaume (3A)** afegeix que la celebració de l'esdeveniment dona un caire festiu

a l'esdeveniment: *“Aspecte festiu, fem passar la sortida de la cursa pel mig del poble, perquè la gent s'adoni que es fa un acte. Després, posem petards quan arriben els 3 primers, perquè es vegi que hi ha festa.”*

Majoritàriament, les persones habitants del municipi que acull la cursa fan de voluntàries. En **Daniel (2B)** ho explica, tot destacant que existeix un sentiment de pertinença dels habitants amb la cursa:

“És una cosa que fa poble, perquè la gent del poble s'involucra. La gent vol ser voluntària, la gent vol col·laborar, la gent està contenta, està orgullosa, defensa la cursa. Així doncs, ja no és només el nivell econòmic, sinó també el social o d'orgull. [...] Gent que s'involucra totalment. És una cursa on tothom aporta el seu granet!” **Daniel (2B)**

D'altra banda, són moltes les organitzacions que destaquen un efecte sobre la promoció del territori i/o del municipi que, sovint, implica un augment de les oportunitats de negoci. En **Toni (4B)** comenta tot aquest seguit de repercussions a continuació:

“Crec que tenim un bon nom (la cursa), i fa que l'[entitat] es conegui, i es conegui el [municipi]. La cursa fa que vingui gent aquí, i [...] així, es dona a conèixer el [territori] des d'un punt de vista diferent (de com es coneix habitualment). Passem per alguns camins que, segurament, la gent no coneix, o no hi posaria [...], també la cursa dona l'oportunitat de córrer per dins de [jardins privats].” **Toni (4B)**

Seguint amb l'experiència anterior, en **Daniel (2B)** reflexiona sobre la quantitat de persones que han realitzat la seva cursa i que, per tant, han visitat el territori, i de com els participants estenen el nom de la cursa allà on van:

“Durant l'any, el nom del municipi amb el [nom de la cursa] volta per molts llocs (per diferents curses) a través de les samarretes dels corredors que venen, que les llueixen. S'ha aconseguit que el nom del [territori] [...] segur que es coneix un tant per cent molt més gran. Estem parlant de cinc edicions (amb) 700 corredors. Parlant que un 25 per cent han repetit, llavors parlem que un total de 1 700-1 800 corredors que han passat per davant (del territori).” **Daniel (2B)**

Tot i haver vist amb els exemples anteriors que les curses solen repercutir positivament sobre el municipi, no és el cas de la cursa d'en **Romà (3B)**: *“Al poble poc, penso. [...] No, de fet és una cosa que hauríem de batallar, perquè els restaurants estiguessin oberts.”*

Així mateix, hi ha curses que aporten uns beneficis ben concrets als seus participants com és la cursa de l'**Esteve (2A)**, en què contribueixen de forma explícita en l'educació ambiental de les persones participants:

“Ens vàrem comprometre a informar i divulgar la bona pràctica o el bon ús de tot [l'espai natural protegit]. Vull dir, com a practicant de la muntanya, corredors, o caminadors o

el que sigui, ens agrada la muntanya, ens agrada respectar el medi natural, i nosaltres com a esdeveniment doncs el que fem és moure això i divulgar tot aquest bon ús”
Esteve (2A)

Per acabar, hi ha curses que vinculen l'esdeveniment a motius solidaris i que, per exemple, realitzen una donació econòmica del romanent de la cursa. Un clar exemple n'és la cursa d'en **Cesc (1A)**: *“És una cursa benèfica. El que fem en acabar els números (és) mirar el que ens ha quedat i fer l'aportació a l'entitat escollida que cada any és una diferent.”*

El gran *efecte econòmic* que té la cursa cap al territori és la despesa que realitzen les persones visitants. Tanmateix, les despeses de l'organització solen repercutir sobre els comerços de la zona. Per exemple, en **Pau (4A)** exposa l'efecte que ha tingut la cursa sobre els establiments del municipi:

“Ara, cada any, quan arriba la mitja, em truca i em diu (d'hotels) ‘Quan es fa la [cursa]? Ja pots dir als corredors, que farem una oferta especial.’ Hem passat de veure això (la cursa) com una molèstia [...] que no genera calers, a una oportunitat de negoci, i això és el resum.” **Pau (4A)**

A més, en **Pau (4A)** afegeix la despesa mitja que realitzen els visitants: *“Hem fet enquestes [...], ens surt que tenim una mitjana de 500 persones, i ens deixen entre 30 i 40 euros de mitjana.”*

En **Daniel (2B)** reflexiona sobre l'efecte econòmic que provoca indirectament la cursa, sobre els comerços a nivell municipal i comarcal:

“A nivell no només de municipi, perquè el municipi no pot absorbir tot aquesta capacitat, i a nivell de comarca, sí, doncs el retorn acaba sent molt millor del que acabes invertint, que un municipi com nosaltres, en un cap de setmana ha aconseguit 2 000 persones.”
Daniel (2B)

L'**Albert (1B)** anuncia les següents despeses que realitza la gent participant al seu esdeveniment:

“En el sentit que hi ha molta gent que es queda el cap de setmana, això ho tenim més que constatat. S'acaben quedant a dinar, a sopar, a visitar [elements arquitectòniques del municipi], a comprar un pot [de productes típics del municipi].” **Albert (1B)**

Per un altre costat, les curses que realitzen donacions voluntàries, a més de ser solidàries i, per tant, tenir un clar component social, també suposen un ingrés econòmic als destinataris de la donació. Aquest seria el cas de l'organització d'en **Cesc (1A)**: *“No ens quedem un duro. Tot el que (ens queda) ara quan tanquem números, si hi ha quedat 400 euros, doncs 400 euros de donatiu.”*

Finalment, també hi ha curses que, més enllà de la despesa directa de l'organització, no

reporten altres efectes econòmics sobre el territori. Aquesta situació és explicada per en Romà (3B) a continuació: *“Hi ha un forn de pa al poble, doncs comprem el pa al poble. Com a efectes, jo penso que el poble rasca poc, les botifarrades i ja està. [...] botigues no perquè no n’hi ha i restaurants no perquè tanquen. La gent ve i marxa, fan la cursa i després marxen.”*

En l’anàlisi dels *efectes institucionals*, s’observa com diverses organitzacions destaquen la necessitat d’establir unes relacions institucionals fermes, com reflexiona l’Esteve (2A): *“Una prova esportiva avui en dia, sense un Ajuntament que no s’integri a l’esdeveniment, o col·laboradors o patrocinadors que aportin algo, és bastant inviable.”* A més, destaca com han obtingut la benedicció del municipi i reben el seu suport sense haver-lo demanat:

“Amb totes les activitats que es fan al [municipi], que només són les que organitza l’Ajuntament del [municipi] o entitats col·laboradores (les que estan al seu calendari). I ara, estem dins d’aquest calendari, sense nosaltres haver-ho sol·licitat. Vol dir que, segurament, l’Ajuntament, aquesta prova, la veu bé. [...] pel que ens han fet arribar, (pensen) que som una entitat seriosa, que el que busca és fer una prova ben feta, i això és el que s’ha de destacar.” Esteve (2A)

De fet, les organitzacions estan en contacte constant amb diversos *stakeholders* per tal d’arribar a diferents acords. En Daniel (2B) està en contacte amb l’administració per poder obtenir finançament a través d’ajuts públics: *“Es demanen diferents ajuts a l’administració: programa d’impacte del Consell Català de l’Esport o la creació d’un esdeveniment esportiu de referència de la Diputació, aquí també ens dona un ajut i entre tot això (ajuda a finançar-nos).”*

En algunes ocasions, però, les negociacions no es resolen tal com les organitzacions voldrien. Aquest és el cas que explica l’Albert (1B), on les autoritats de l’espai natural protegit no semblen partidàries de segons quin tipus d’activitat i d’acció. Així ho fa saber:

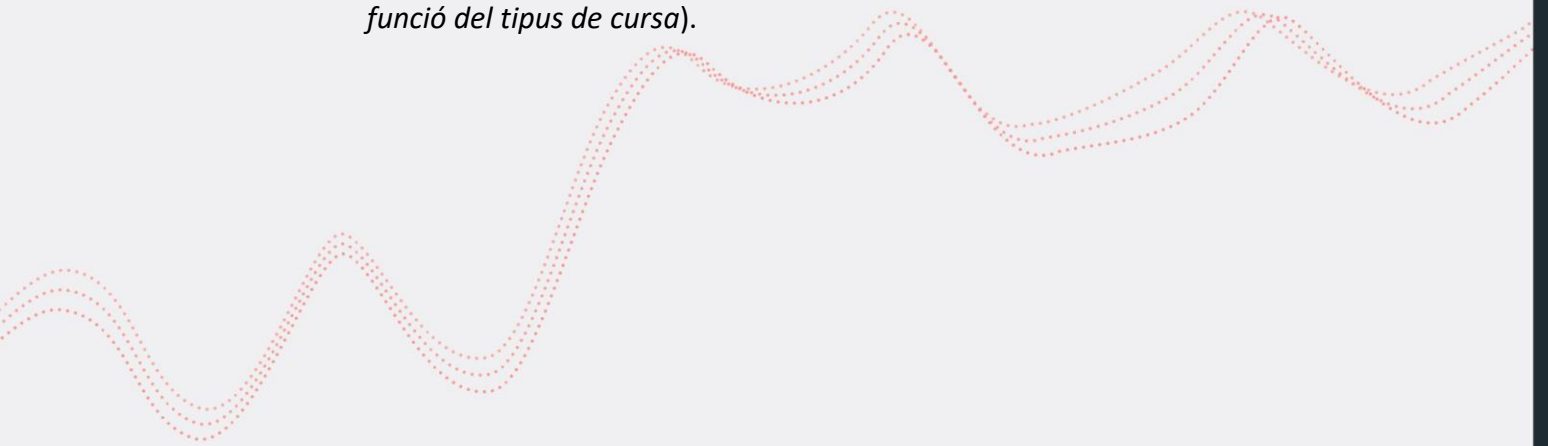
“Una de les reunions amb l’[espai natural protegit], i va ser una de les últimes reunions que van ser més calentes. Uns quants van proposar (organitzadors d’esdeveniments a l’espai): ‘digueu les rutes que són, nosaltres les publicitem a Wikiloc i a tots aquests llocs de tracks, i que la gent pugui anar-ho a gaudir’. I diu (l’autoritat del parc): ‘no home, no! Que llavors l’[espai natural protegit] s’omplirà de gent.’ Llavors [...] penses que si hi passa gent, quedaran aquells corriols marcats correctes, i si tu no els dones un track, el primer que passarà passejant per allà passarà per a on li dóna la gana, i és el que s’acabarà quedant (camins per allà on no es vol).” Albert (1B)

També, en algun cas, es denuncia la manca de regulació de les curses. Exponent la crescuda d’aquest tipus d’esdeveniments, en Jaume (3A) ho explica així: *“Avui dia hi ha un boom, i tots hi estem d’acord que hi hauria d’haver una entitat que ho regulés una mica.”*

Els resultats mostrats en aquest capítol permeten la resposta a la pregunta d'investigació, per la qual s'observa que si bé les curses a la muntanya posseeixen unes característiques particulars, també es gestionen d'una gran varietat de formes. Això ha quedat reflectit en les dues seccions de resultats: la primera ha ofert una descripció sobre la gestió del conjunt de curses a la muntanya, i la segona ha classificat i comparat les curses en funció de la seva gestió.

05. DISCUSSIÓ

En la present secció de la tesi, es pretenen interpretar els resultats exposats des de l'òptica dels diferents plantejaments teòrics proposats que configuren el marc teòric de l'estudi, així com contrastar-los amb d'altres treballs previs. La recerca ha estat elaborada a fi i efecte de donar resposta a la pregunta d'investigació: *Quines són les característiques de les curses a la muntanya a Catalunya amb relació a la seva gestió?* Aquesta pregunta es subdivideix en tres objectius a partir dels quals s'estructura el capítol de discussió: un primer apartat on s'interpreten i contrasten els resultats relatius al primer objectiu (*Descriure les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió*) i un segon apartat en el qual es valoren i discuteixen els resultats pertanyents al segon i tercer objectiu (*Classificar les curses a la muntanya segons les seves característiques en relació amb la seva gestió i Comparar la gestió de les curses a la muntanya en funció del tipus de cursa*).



5.1 La descripció de la gestió de les curses a la muntanya

El primer objectiu de la tesi (*Descriure les característiques de les curses a la muntanya amb relació a la seva gestió*) implica plasmar com s'organitzen aquests esdeveniments. De forma general, els resultats mostren que les curses tenen unes característiques molt diferents i variades. A més, de la mateixa forma que conclou Inglés (2013), també existeix una gran diversitat de tipus de gestió. La discussió es presenta seguint l'ordre i coherència del capítol de resultats, amb la mateixa estructura de dimensions i subdimensions, i des de l'òptica del plantejament teòric en què es troben situades en el marc teòric establert.

Dimensió A: DISSENY

L'anàlisi de la dimensió *disseny* ha permès observar que són múltiples i diverses les estratègies utilitzades per les organitzacions, oferint així curses de característiques diferents. Aquesta gran varietat és comparable a la d'altres poblacions d'esdeveniments (C. Gibson et al., 2010; Jaeger i Mykletun, 2009) on l'accés als recursos i la dinàmica de les poblacions afecten a les seves característiques resultants. A banda de ser interpretada des de l'òptica de la teoria ecològica organitzacional, també es discutirà des de la teoria basada en els recursos.

A.1 Tema i programa

A la introducció s'ha exposat la complexitat existent en la regulació de les curses a la muntanya i com això ha tingut com a conseqüència la coexistència de diferents termes per referir-se a aquests esdeveniments Seguí et al. (2016). L'estudi corrobora la convivència de diferents denominacions, la qual cosa no està necessàriament determinada pel fet d'estar vinculades a una federació concreta; és a dir, les organitzacions denominen els seus esdeveniments seguint un criteri propi i sense tenir en compte que els diferents conceptes estan associats a unes determinades federacions –p. ex. Les curses de muntanya i les *trail races* a la IAAF (2018) o les curses per muntanya a la FEDME (2017). L'absència de regulació i d'ordre ha pogut fer que les curses contemplin diferents categories de participació en funció de l'edat i no hi hagi cap criteri d'unificació.

La present investigació ha evidenciat que les organitzacions procuren ubicar les curses a la tardor i a la primavera i aquest fet pot explicar-se tenint en compte que són les èpoques en què les temperatures són més moderades. La selecció d'un dia concret, però, és motivada per la necessitat de trobar el nínxol temporal (Hannan i Freeman, 1977) i l'accés a més recursos que els permetin sostenir un avantatge competitiu (Barney, 1991). Amb la mateixa finalitat, hi ha curses que es diferencien de la resta i esdevenen rares, oferint, paral·lelament a la cursa, altres proves d'altres disciplines

esportives, com BTT, caminades o circuits infantils.

A.2 Escenari

De forma similar a Andersson et al. (2013), s'observa que hi ha una major densitat de curses en les comarques menys poblades, així com un major número d'aquests esdeveniments a municipis amb un menor número d'habitants. Altrament, la major part de les curses passen per espais naturals protegits, cosa que suposa relacionar-se amb les entitats gestores de l'àrea (Inglés, 2013) a fi d'obtenir permisos, adequar els recorreguts i les senyalitzacions i, en resum, tenir en compte les consideracions pròpies de l'espai natural protegit. De forma relacionada, decidir les característiques dels recorreguts passa per tenir una determinada distància i per transitar per uns determinats punts (llocs emblemàtics, cims, colls, punts d'accés amb vehicles per facilitació logística i de seguretat) i d'oferir un o més circuits; tot plegat per ser capaços d'explotar els recursos i sostenir un avantatge competitiu (Barney, 1991). Sorprenentment, la majoria de circuits oferts a les curses a la muntanya no sobrepassen els 25 km i, per tant, quedarien indiscriminadament apartades de les classificacions de distància de les federacions (FEDME, 2017; IAAF, 2018), on se solen categoritzar les distàncies majors.

A.3 Serveis

Els resultats corroboren que també són diverses i variades les ofertes de serveis (p. ex. fotografia, guarda-roba, animació, allotjaments, restauració o transport) que complementen l'experiència de la gent participant i acompanyant. Això es pot explicar des de la teoria basada en els recursos, en funció de l'accés i habilitat d'obtenció de determinats recursos (Amit i Schoemaker, 1993).

Dimensió B: CULTURA ORGANITZATIVA

Els resultats defensen que les organitzacions de les curses es caracteritzen per tenir unes visions i valors clarament vinculats al món associatiu, a l'esportiu i al medi natural; pels quals les entitats organitzadores prioritzen la promoció de la pràctica esportiva socialitzadora en entorns naturals per sobre del benefici econòmic. Dins del marc teòric, la cultura organitzativa resulta ser un recurs que pot afavorir l'èxit dels esdeveniments, per valorar-ho, s'utilitza la teoria basada en els recursos. De forma similar, aquesta dimensió s'ubica en un context concret pel qual la teoria ecològica organitzacional facilita la seva comprensió.

B.1 Antecedents

Tal com s'ha introduït en la descripció del problema que centra la present recerca, hi ha una gran quantitat de curses que s'han creat en els darrers cinc anys (Ropits Social

Running, 2016) i així ho demostren els resultats. La població d'aquests esdeveniments ha anat creixent de forma exponencial, tot i que es pot observar, segons la dependència de densitat de les poblacions d'esdeveniments (T. D. Andersson et al., 2013b; Hannan i Freeman, 1977), un cert estancament en el darrer any analitzat, que coincidiria amb l'assoliment del número màxim de curses existents. Aquest període d'estancament es referma pel fet que el número mitjà de participants en els darrers anys no ha patit grans variacions. De forma concreta i continuant des de la perspectiva ecològica del fenomen aportada per Getz i Andersson (2016), la població de curses a la muntanya ha evolucionat seguint els processos de reproducció i de successió i no presenta símptomes d'extinció. Així, les organitzacions han aprofitat la tendència creixent en la pràctica de córrer a la muntanya per organitzar noves curses o adaptar els esdeveniments –marxes no cronometrades o curses populars d'asfalt– a les noves demandes dels i les participants.

En la comprensió de l'origen dels esdeveniments estudiats, les curses han estat fonamentalment creades per finalitats socials i recreatives, sent poc habitual la motivació econòmica; resultats similars als obtinguts per C. Gibson et al. (2010). A més de la motivació particular de les organitzacions, l'origen de les curses esdevé una realitat a partir de la realització de diferents accions o possessió d'uns determinats recursos com la formació d'un cos organitzador, la tria del dia de l'esdeveniment, la disposició d'un entorn pel recorregut i el contacte amb diferents *stakeholders*. En definitiva, i d'acord amb Maltese i Veran (2010), i en la línia de la teoria basada en els recursos (Barney, 1991), l'origen de les curses depèn en gran mesura de la capacitat d'obtenció i explotació dels recursos.

B.2 Objectius

L'anàlisi de les dades corrobora que els objectius actuals de les organitzacions respecte a les curses no difereix, en gran mesura, de les motivacions que van propiciar-ne la creació. Així, es mostra, en conseqüència, que hi ha una estabilitat estructural que explica l'existència d'una determinada cultura organitzativa (Schein i Schein, 2017). Tanmateix, es destaca que les organitzacions passen per un procés d'aprenentatge (Larson, 2011), a través del qual analitzen i plantegen diverses accions que afavoreixen la millora en la gestió futura.

Dimensió C: COMPORTAMENT ORGANITZACIONAL I INTERORGANITZACIONAL

Tal com s'estableix en la literatura científica, la cultura i el comportament de les organitzacions evolucionen en el mateix sentit (Jones, 2013). Per aquest motiu, els dissenys organitzacionals i de comportament estan vinculats a la cultura organitzativa anteriorment descrita i justificada. Tot plegat fa que, generalment, la indústria estigui formada per entitats sense ànim de lucre, d'estructures petites i mecanicistes, i que es relacionen amb diferents entitats per intentar obtenir posicions el màxim de favorables i exitoses. Aquest fet s'entén a través de la teoria de la contingència estructural, per la qual les organitzacions han adaptat les seves característiques a l'entorn (Mallen i Adams, 2017); però també s'explica amb la teoria ecològica organitzacional que identifica que la supervivència dels esdeveniments depèn de la seva xarxa relacional (Getz i Andersson, 2016).

C.1 Organització i la seva gestió

Els resultats indiquen que les curses a la muntanya a Catalunya són organitzades per entitats públiques, privades amb ànim de lucre i privades sense ànim de lucre en diferent proporció. Formen, així, una indústria mixta (Andersson i Getz, 2009) en la qual dos esdeveniments de característiques similars poden ser gestionats per dues titularitats diferents i, per tant, de forma diferenciada. La majoria de curses estan organitzades per entitats sense ànim de lucre –associacions esportives i clubs esportius i associacions no esportives–; i, en menor mesura, per l'administració o per entitats amb ànim de lucre, coincidint així amb els estudis d'Andersson i Getz (2009) i de C. Gibson et al. (2010). A més, l'edat de fundació de les entitats organitzadores reforça la idea que es tracta d'una indústria jove fonamentalment establerta en les darreres dècades (Seguí i Farias, 2018).

Pel que fa a l'estructura organitzativa, s'ha evidenciat que les curses analitzades en profunditat a través de les entrevistes disposen d'organigrames molt diferents (a nivell vertical i horitzontal) fet que suscita, segons la teoria de la contingència estructural (L. Donaldson, 2001), que són diferents els factors contingents que afecten les organitzacions, així com els mecanismes d'ajust de cadascuna que n'afecten el rendiment. A més, segons la classificació de les estructures organitzatives defensada per Jones (2013), les curses tendeixen a estar gestionades per estructures mecanicistes, les quals generalment diferencien les seves funcions, centralitzen l'autoritat en els alts càrrecs de l'entitat i executen les tasques a partir de les regles o ordres prèviament establertes.

C.2 Stakeholders i la seva gestió

Els resultats suggereixen que el grup d'*stakeholders* més rellevant per a les curses el forma el conjunt de participants, sent els agents impactats (Getz et al., 2007) als quals es dirigeix de forma específica l'esdeveniment. Aquest col·lectiu el formen majoritàriament homes, amb percentatges similars als dels Estats Units (The Outdoor Foundation, 2010). Tot i això, en circuits inferiors als 12 km, la quantitat d'homes i dones és força similar i, per contra, les distàncies més llargues, com recullen també Hoffman i Fogard (2012), són les més masculinitzades. Tanmateix, de forma particularment diferent als resultats de The Outdoor Foundation (2010), la participació a Catalunya és més elevada en curses de distàncies més llargues que als Estats Units. Aquest fet és detectat per les organitzacions que, per tal d'atraure un major volum de gent, tendeixen a dissenyar circuits amb distàncies compreses entre els 10 km i 20 km. Les organitzacions també apunten que la gent participant és principalment propera al municipi on té lloc la cursa i, anàlogament, es conclou el mateix a Amèrica del Nord (The Outdoor Foundation, 2010). De forma també coincident amb aquest territori, les curses catalanes semblen acollir participants amb motivacions més properes a l'autorealització que a la competició, fet que també es constata a Babí et al. (2018)

El segon col·lectiu que rep l'impacte de les curses és la gent espectadora. De forma majoritària, les curses acullen més participants que persones espectadores. Per aquest motiu, i sense tenir en compte la magnitud de les mateixes, les curses a la muntanya serien definides com a esdeveniments esportius de petita escala (Sallent, 2013; Taks et al., 2015).

De l'anàlisi de la resta d'*stakeholders*, en la línia de Parent (2008), es pot concloure que són diverses les xarxes de relacions de cada organització. Aquestes depenen de les possibilitats d'accés a aquests agents que, alhora, determinen les possibilitats d'obtenció d'un avantatge competitiu (Amis et al., 1999; J. A. Jensen et al., 2016).

Tal com s'ha exposat en el capítol introductori, les curses a la muntanya estan regulades per diferents federacions (Seguí et al., 2016) i, a més, es comprova que la majoria de les curses no estan afiliades a cap federació. L'anàlisi de les dades mostra possibles motius de la desvinculació amb les federacions. Per un costat, no existeix cap obligatorietat a nivell legislatiu que fomenti aquesta relació; per altra banda, suposa més inconvenients (augment de treball i de les despeses, i rigidesa de les característiques dels circuits, com els desnivells necessaris) que beneficis (millor posicionament). De forma alternativa, són diverses les curses que formen part de lligues no federatives on els inconvenients de formar part de lligues federatives es converteixen en punts d'interès (reducció del treball i de despeses per unificació de mecanismes).

Per un costat, s'estableixen relacions amb diferents entitats públiques, les quals, segons

la classificació dels *stakeholders* de Getz et al. (2007), són entitats facilitadores, reguladores i col·laboradores amb la cursa. La gran majoria d'organitzacions mantenen una connexió directa amb els ajuntaments, de forma semblant a altres poblacions d'esdeveniments (C. Gibson et al., 2010). També s'observen relacions amb altres òrgans administratius a nivell autonòmic –comarcals, provincials i nacionals–, però, en cap cas, amb espanyols o europeus. Aquest fet demostra que, segons la seva notorietat (Chappelet i Parent, 2015), es tracta d'esdeveniments fonamentalment regionals. Per altra banda, les entitats privades esdevenen *stakeholders* coproductors, proveïdors, reguladors i col·laboradors amb la cursa. Així, des del plantejament teòric de l'ecologia organitzacional defensat per Getz i Page (2016), la col·laboració entre les diferents entitats és habitual en esdeveniments exitosos. No obstant això, cal tenir en compte que es tendeix a una major competitivitat perquè la densitat és elevada i els recursos són finits (Getz i Andersson, 2016).

Dimensió D: PLANIFICACIÓ

En la gestió de les curses hi ha immers un procés de planificació de l'esdeveniment. Aquest procés es defineix per establir la forma a partir de la qual es prenen les decisions i s'efectuen les accions que permeten l'execució de la cursa. Tal com s'ha mostrat en els resultats, la majoria de les curses opta per una planificació de tipus racional, la qual, corresponent amb Roche (1994), sembla ser l'escollida per tal de preveure i controlar els possibles riscos inherents de la gestió. Tanmateix, aquests mecanismes decisoris semblen els més indicats per a la indústria de les curses a la muntanya en tant que, segons la teoria de la contingència estructural (L. Donaldson, 2001), els factors que poden afectar l'esdeveniment són limitats i previsibles. No obstant això, també hi ha pinzellades d'incrementalisme, pel qual els equips organitzadors tenen més facilitat de reacció, adaptant així el tipus de planificació en funció del moment en què es trobi l'esdeveniment (Parent, 2010). Finalment, no s'observa una planificació estratègica (Masterman, 2014) per part de les entitats organitzadores, ja que aquestes se centren en els objectius a curt termini.

Dimensió E: OPERACIONS I LOGÍSTICA

Les característiques de cada cursa determinen quines són les accions que les organitzacions han de realitzar. En aquest sentit, els resultats de la recerca sobre les operacions i la logística permeten comprovar la quantitat d'accions que es poden desenvolupar en l'esdeveniment i demostren la importància de posseir els recursos materials, humans, econòmics i temporals necessaris per a cadascuna de les accions. Així doncs, amb l'aplicació de la teoria basada en els recursos (Barney, 1991), es comprèn que l'èxit de l'operativa i, conseqüentment, de la cursa depèn dels béns de què disposa l'organització.

E.1 Operativa prèvia a la cursa

Seguint les distincions de l'operativa de Getz i Page (2016), els nostres resultats mostren que durant el període previ a l'execució de la cursa les tasques estan majorment orientades a l'establiment de vies de comunicació i a la gestió amb els proveïdors. Per tant, l'operativa està orientada, en segon pla, als consumidors.

Les organitzacions perceben la importància d'establir diferents canals de comunicació per tal d'arribar a un públic potencial però, també, la de definir vies d'intercanvi de proveïdors amb diferents *stakeholders*, així com amb les persones de dins de la pròpia organització. Durant aquesta fase operativa, cal destacar la rellevància adquirida per la comunicació digital amb els diferents agents implicats. Per a qualsevol comunicació, s'observa un procés de planificació, gestió i execució dels canals i mitjans de comunicació (Masterman i Wood, 2006).

Per a fer possible l'execució de les curses a la muntanya, les organitzacions han d'aconseguir diferents provisions i recursos i, sovint, transformar-los, identificant així el canvi d'*inputs* a *outputs* (Tum et al., 2006). Per a tal fi, i d'acord amb Mackellar (2015), s'estableixen processos comercials i de col·laboració amb diferents *stakeholders*, que passen pel contacte, la contractació o acord i l'adquisició de l'objecte de la relació.

D'altra banda, són poques però importants les tasques orientades de forma explícita per als consumidors; tals com el disseny i manteniment dels recorreguts, destacats també per la FEDME (2011) i la selecció del dia de celebració de la cursa.

E.2 Operativa del dia de la cursa

Per a l'operativa del dia de la cursa, la majoria de tasques estan orientades a cobrir les necessitats dels agents consumidors. De forma complementària, també es distingeixen tasques focalitzades en la comunicació i orientades als proveïdors.

Durant l'esdeveniment, les persones participants són les protagonistes. Per això, es destina la màxima atenció a les tasques vinculades al programa dissenyat, a la localització i construcció de l'escenari, i a l'oferta de diferents serveis (Getz i Page, 2016).

En relació amb la gestió de les provisions, es mostra una continuïtat en el tipus de tasques requerides en favor de la gestió de les provisions prèvies a la cursa. Durant l'esdeveniment o després d'aquest, també s'efectuen els pagaments dels acords comercials establerts. De la mateixa manera, les tasques de comunicació continuen actives durant el dia de l'esdeveniment i posteriorment. Durant l'execució de la cursa és rellevant la comunicació interna de l'organització, així com l'establerta amb agents col·laboradors. En canvi, després de l'esdeveniment esportiu, són les persones participants les que demanden més atenció a través de l'emissió de contingut d'interès,

fet que en sintonia amb Santomier et al. (2016) afavoreix l'èxit de l'esdeveniment.

E.3 Gestió de recursos materials

Les curses a la muntanya s'identifiquen per diferents elements de l'operativa que són específics d'aquests esdeveniments. En primer lloc, es tracta de curses que generalment utilitzen sistemes de cronometratge i control de participants, tot i que es poden trobar proves que no ho respectin. En segon lloc, les organitzacions protagonitzen grans esforços per marcar i desmarcar els recorreguts, tal com també identifica la FEDME (2011), a través de diferents sistemes de senyalització. Finalment, la tinença i localització d'avitallaments determinen l'operativa d'aquests elements, fet també detectat per la FEDME (2011); això facilita o dificulta els processos d'aprovisionament, de gestió i de recollida de cadascun d'ells.

Dimensió F: GESTIÓ DEL RISC

La gestió del risc podria ser considerada una part més de l'operativa i logística de l'esdeveniment però que, per les seves particularitats, requereix una atenció especial dins de la gestió de les curses. De forma similar, els resultats han permès identificar diferents riscos associats a aquests esdeveniments que poden tenir diferents graus d'afectació en funció de les contingències particulars de cadascun. En qualsevol cas, les organitzacions necessiten valorar els possibles riscos per tal de prevenir-los o saber com actuar. Com que la gestió del risc té una forta dependència dels recursos posseïts per la cursa, la perspectiva basada en els recursos ajuda a entendre la present dimensió.

F.1 Responsabilitat legal i ètica

En general, les curses a la muntanya contempnen unes línies d'actuació que ajuden a preservar l'entorn natural, tot i que sovint no les tinguin recollides en un pla. A més, dels resultats es destaca que hi ha una bona part de les curses que no ho tenen en compte; resultat diferent a l'observat per la FEDME (2011). I, si bé es comparteix amb aquest estudi que les curses estableixen relacions amb agents gestors d'espais naturals i ajuntaments a favor de la minimització de l'impacte ecològic, en la present recerca, són poques les curses que ho demostren.

F.2 Salut i seguretat

Hoffman et al. (2014) apunten que les curses d'ultra-resistència han de comptar amb un pla de transport de les persones lesionades o malaltes, també aquesta necessitat està contemplada per les organitzacions com mostren les dades de l'estudi. Encara que no és habitual que aquestes propostes d'actuació quedin recollides en un document de treball, sí que hi ha una clara vinculació amb els serveis sanitaris i de protecció, tal com també descriu Hoffman et al. (2014). Anàlogament, es contempnen unes línies d'actuació

per afavorir la circulació durant l'esdeveniment i el plantejament d'accions en cas de condicions meteorològiques adverses. Malgrat això, és poc freqüent que es contemplin les accions a desenvolupar per a la prevenció o actuació davant d'incendis.

Tal com presenten el Comité de Seguridad de la FEDME (2016) o Hoffman et al. (2014), són diversos els riscos valorats per les organitzacions, així com els mecanismes de resposta davant d'aquestes possibles situacions (Silvers, 2008). Observant aquesta dimensió des de l'òptica de la teoria basada en els recursos (Barney, 1991, 1995), s'interpreta que els riscos associats als esdeveniments seran tractats d'una determinada forma, en funció dels recursos que tinguin al seu abast –físics, econòmics, humans i organitzatius.

Dimensió G: RECURSOS HUMANS

S'ha identificat que el disseny de l'estructura organitzativa de les curses està format per equips petits, on el seu clar caràcter social i no lucratiu fa que estiguin majorment formats per persones voluntàries i que comptin amb el seu suport indiscutible en l'execució de l'esdeveniment. Així doncs, les perspectives teòriques que faciliten la discussió dels resultats relatius als recursos humans són la contingència estructural i la basada en els recursos.

G.1 Equip organitzador

El perfil de la persona que encapçala l'organització és, generalment, un home de 45 anys de mitjana, amb estudis postobligatoris. Aquestes són dades similars a l'estudi de persones gestores de grans esdeveniments esportius (Emery, 2010) i diferents de les de mítings (Robson, 2011), on les persones organitzadores són, fonamentalment, dones d'edat més jove.

Per altra banda, s'ha mostrat que els equips organitzadors els formen, de mitjana, 4 o 5 persones, entre les quals se solen repartir les responsabilitats de la prova. Aquestes tasques poden variar en funció de les contingències (L. Donaldson, 1999) de cada prova i dels recursos posseïts per l'organització (Won i Chelladurai, 2016).

G.2 Personal de suport

Els resultats del present estudi corroboren que les curses són fonamentalment de gestió voluntària, així com succeeix en la majoria de poblacions d'esdeveniments (Getz i Page, 2016), ja que, a banda del tipus d'entitat organitzadora, aquesta compta amb el suport de moltes més persones voluntàries que contractades. A més, d'acord als resultats del present estudi, les organitzacions reconeixen la importància de la tasca de la gent voluntària i destaquen que l'èxit en el desenvolupament de la tasca depèn de la seva satisfacció (Pauline, 2011).

Dimensió H: GESTIÓ FINANCERA

La indústria de les curses a la muntanya a Catalunya està generalment formada per esdeveniments petits amb una visió no lucrativa, fet que provoca que el moviment financer sigui de baixes magnituds. No obstant això, els moviments econòmics són presents i necessaris en les curses, i suposen un recurs a gestionar; motiu pel qual, la teoria basada en els recursos resulta de gran utilitat per interpretar la gestió financera.

Els moviments econòmics de les curses poden ser explicats a partir de la teoria basada en els recursos (Anderson i Birrer, 2011). Segons els seus principis, l'obtenció dels recursos econòmics està afectada per les habilitats de finançament i per la disponibilitat de diferents fonts. Tenint en compte que la valoració dels pressupostos de les curses les fa caure dins de la categoria d'esdeveniments de petita escala (Sallent, 2013), les curses que vulguin oferir un servei més complet i/o obtenir un major benefici hauran d'optar per majors quantitats de finançament.

S'ha identificat que la principal font de finançament de les curses són els recursos propis, és a dir, els diners obtinguts de les quotes d'inscripció. Aquest fet les fa altament independents a nivell econòmic. Per aquest motiu, la majoria d'organitzacions de curses són entitats especialistes (Baum, 1999), les quals poden explotar més recursos sense involucrar una competència directa amb les grans generalistes. El balanç entre els ingressos i les despeses de les proves demostra que la majoria de curses no busca un benefici econòmic, cosa que té un vincle directe amb el fet que la majoria d'entitats organitzadores siguin entitats sense ànim de lucre.

Dimensió I: MÀRQUETING I COMUNICACIONS

L'anàlisi de les dades defensa que la principal eina de màrqueting de l'esdeveniment és el propi esdeveniment el qual, a través de diferents canals, i principalment de les xarxes socials, és promogut per tal d'atreure l'atenció del públic potencial. La perspectiva teòrica que afavoreix la discussió de la present dimensió és la basada en els recursos, ja que la gestió de les comunicacions depèn en gran mesura de la suposició de determinats recursos.

Tenint en compte els elements de màrqueting mix –8 Ps– dels esdeveniments de Getz i Page (2016), les curses gestionen diferents aspectes per tal de construir i mantenir relacions amb els *stakeholders*.

I.1 Elements experiencials

La recerca aporta que són el producte i el lloc els elements experiencials més destacats a l'hora de donar valor a les curses, ja que són considerats els aspectes i característiques principals d'aquests esdeveniments. Interpretant aquests resultats des de la perspectiva dels recursos (Barney, 1995), s'entén que el producte i lloc són els elements capaços de generar un avantatge competitiu sostingut. Addicionalment, el programa i les accions de qui organitza complementen l'experiència viscuda per la gent participant.

I.2 Elements facilitadors

Dels elements facilitadors, les comunicacions són les tasques més destacades per les organitzacions, que també estableixen de forma curosa el preu d'inscripció, basant-se en els preus del mercat. De forma aïllada, hi ha organitzacions que col·laboren amb *stakeholders*, o paquets de productes associats a la cursa per tal d'augmentar la visibilitat de la cursa i arribar a un major públic potencial. Així doncs, basat en la teoria dels recursos (Barney, 1991), la gestió de les comunicacions depèn en gran mesura dels recursos que posseeix l'organització però també esdevé un recurs necessari per assolir un avantatge competitiu (J. A. Jensen et al., 2016).

I.3 Comunicació (promoció)

Tal com estableix Masterman (2014), són múltiples els mètodes i canals de comunicació utilitzats en els esdeveniments. No obstant això, el canal de comunicació per antonomàsia és el virtual, efectuat a través de xarxes socials, similar al destacat per diversos estudis en altres tipus d'esdeveniments (Abeza et al., 2013; Walsh et al., 2013). També, l'ús de pàgines web pròpies o l'enviament massiu de correus són mitjans destacats per a la promoció de l'esdeveniment, concordant així amb la FEDME (2011).

Dimensió J: SISTEMES D'AVALUACIÓ I INFORMACIÓ

Tot i que sota una clara influència de promoció, l'anterior apartat ha mostrat com les xarxes socials i les eines digitals són els mitjans més utilitzats, també ho són com a sistemes d'informació dins l'organització i amb altres entitats. Segons la teoria basada en els recursos, en funció de la disponibilitat de recursos, la curses utilitzen els sistemes tecnològics que millor compleixen amb les seves expectatives.

J.1 Sistemes d'avaluació

Si bé hi ha referències que destaquen la importància de disposar de sistemes d'avaluació dels esdeveniments (Masterman, 2014; Wood, 2004), en el cas de les curses a la muntanya són poques les organitzacions que avaluen la satisfacció dels *stakeholders*. Possiblement, com a conseqüència de la limitació dels recursos de les organitzacions:

humans, organitzatius, econòmics i/o físics (Barney, 1991).

J.2 Sistemes d'informació

Les curses estudiades es beneficien àmpliament dels sistemes d'informació perquè, tal com diuen Petrović et al. (2015), la permanent evolució tecnològica genera grans avantatges en la gestió d'esdeveniments esportius. De la mateixa manera, concordant amb Santomier et al. (2016), les xarxes socials esdevenen una eina clau dins dels sistemes d'informació.

Dimensió K: EFECTES SOBRE EL DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Per a valorar els resultats relatius als efectes sobre el desenvolupament sostenible s'aplica la teoria basada en els recursos, ja que es considera que la possessió d'uns determinats recursos afecten en gran mesura a l'execució de l'esdeveniment i, en conseqüència, té uns efectes al territori. Alhora, s'utilitza la teoria ecològica organitzacional ja que els efectes ocorren en un entorn concret.

A grans trets, s'observa que les curses tenen efectes positius sobre el desenvolupament sostenible del territori. Aquests resultats s'ajusten als de la FEDME (2011) que, entre d'altres elements, també conclouen que es dissenyen i senyalitzen els recorreguts respectant el medi ambient. A més, sorprenentment, els resultats de la present recerca indiquen que la creació i recuperació de camins comporten efectes positius a nivell ecològic. Així, segons la perspectiva basada en els recursos de Barney (1991), les organitzacions posseeixen el coneixement i els béns necessaris per no tenir uns efectes ecològics devastadors.

Pel que fa als efectes socials de les curses i, en sintonia amb diferents estudis (FEDME, 2011; H. J. Gibson et al., 2012; Taks, 2013), hi ha organitzacions que associen diversos beneficis positius a la realització dels esdeveniments com són la participació esportiva i col·laboració dels habitants en l'esdeveniment, la promoció del territori i creació d'oportunitats de negoci, i l'educació ambiental de la gent participant. Els resultats també conclouen que les curses tenen una repercussió positiva en l'economia local, així com han demostrat altres recerques (Agha i Taks, 2015; Veltri et al., 2009). Finalment, d'acord amb Sallent et al. (2011) les curses, com a esdeveniments regionals, ajuden a refermar els vincles amb diferents *stakeholders*, tot i que també puguin sorgir conflictes diversos. Això, des de l'òptica de l'ecologia organitzacional, es deu que les curses conviuen en entorns competitiu, encara que trobin formes de col·laboració (Getz i Page, 2016).

Amb la interpretació dels resultats sobre l'onzena, i última, dimensió de l'estudi es tanca l'apartat de discussió relacionada amb el primer objectiu de la tesi; es dona, així, pas a la següent secció, en la qual es discuteixen els resultats vinculats a la resta d'objectius.

5.2 Factors determinants per a la classificació de les curses a la muntanya

L'estructura d'aquest apartat es basa en el plantejament del segon objectiu d'investigació (*Classificar les curses a la muntanya segons les seves característiques en relació amb la seva gestió*), que proposava crear una categorització de les curses que contribueixi a explicar la forma en què aquestes són gestionades. L'anàlisi de clústers de sis variables (distància dels recorreguts, número de participants, número de persones espectadores, número d'edicions, número de persones de l'equip organitzador i volum de despeses) ha permès establir quatre tipus de curses: curses petites, llargues, pioneres i socialitzadores.

Seguint les consideracions de Chappelet i Parent (2015), la categorització proposada va més enllà de la classificació a partir de les variables de mida. Concretament, la tipologia creada defensa que les curses poden ser classificades a partir de tres factors: la magnitud, el grau de socialització i l'antiguitat dels esdeveniments. Per una banda, la magnitud sol ser un criteri bastant estès en la classificació d'esdeveniments (C. M. Hall, 1989; Parent i Smith-Swan, 2013) i ajuda a discernir les curses a la muntanya en funció de la seva mida. Coincidint amb els resultats del treball de Chappelet i Parent (2015), s'identifica que les variables de mida són el número de participants, d'assistents, i la despesa de l'organització però, a més, s'hi afegeix la distància dels recorreguts com a variable específicament rellevant en les curses a la muntanya. D'altra banda, basat en l'anàlisi dels club esportius a Catalunya (CCE, 2010), s'utilitzen els criteris de socialització i antiguitat que permeten diferenciar els esdeveniments de mida similar. El factor socialitzador es dibuixa a través de l'anàlisi del número de persones de l'equip organitzador i el d'antiguitat amb el nombre d'edicions.

D'aquesta forma, l'apartat queda dividit en tres subapartats, cadascun format per un dels factors determinants prèviament exposats. Paral·lelament al segon objectiu, l'apartat conté la discussió dels resultats obtinguts en relació amb el tercer objectiu de la recerca (*Comparar la gestió de les curses a la muntanya en funció del tipus de cursa*), per tal d'observar com els diferents factors que han facilitat la classificació afecten en les formes de gestió de les curses.

5.2.1 LA MAGNITUD DE LES CURSES

Com s'ha exposat prèviament, els esdeveniments han estat fonamentalment classificats en base a la seva mida (Getz i Page, 2016; C. M. Hall, 1989; Masterman, 2014; Parent i Smith-Swan, 2013), motiu pel qual, en comparació amb altres poblacions d'esdeveniments, les curses a la muntanya entren en la categoria d'esdeveniments petits, de petita escala o regionals (Agha i Taks, 2015; Sallent, 2013; Taks et al., 2015; Wilson, 2006). En aquest marc, per tal de proporcionar una eina de comparació útil per a les curses, en aquest estudi s'ha establert una tipificació més específica que permet classificar-les segons la mida (de més grans a més petites): curses llargues, pioneres, socialitzadores i petites.

L'òptica de les diferents teories permet explicar la magnitud de les curses, cadascuna des de la seva perspectiva i de forma complementària entre sí. Així, amb la teoria basada en els recursos (Barney, 1991), s'interpreta que la magnitud de les curses queda limitada segons les possibilitats d'accés i d'obtenció de diferents recursos que sostenen la gestió dels esdeveniments. En concret, tenir accés a recursos humans (quantitat de persones de l'organització), recursos físics (capacitat de les instal·lacions i la disponibilitat d'un entorn utilitzable), recursos econòmics (pressupost) i recursos organitzatius (coneixement i experiència de l'organització). En conseqüència, són les curses petites les que disposen de menys recursos. En canvi, però, les curses llargues no posseeixen els valors més elevats en tots els recursos i semblen dependre d'altres factors (socialització i antiguitat).

A través de la teoria de la contingència estructural, els equips estableixen la seva estructura organitzativa en base a diferents factors contingents, d'entre els quals hi ha a la mida. Blau (1970) estableix que les organitzacions més petites tendeixen a tenir un grau de diferenciació baix, pel que les estructures organitzatives de les curses no compten amb més de tres nivells jeràrquics, ni amb una gran amplitud de tasques.

En tercer lloc, la teoria ecològica organitzacional ajuda a entendre que les dinàmiques poblacionals afecten la mida de les curses (Baum, 1999): la taxa de mortalitat de les organitzacions disminueix amb l'augment de la seva mida (J. Freeman et al., 1983) i des d'aquesta perspectiva es pot comprendre que les curses pioneres siguin la segona tipologia amb magnituds més elevades.

A més, es comprova que la magnitud del tipus de cursa és associable a altres variables que defineixen la gestió de les curses. Tal com conclouen Won i Chelladurai (2016), la major possessió de recursos n'afavoreix l'obtenció de nous. Les dependències més evidents sorgeixen al voltant de les característiques dels circuits, ja que són les curses llargues les que ofereixen un major nombre de recorreguts, amb distàncies més llargues, de desnivells més amplis i d'altituds més elevades. De forma estretament vinculada, el

temps màxim contemplat també és superior en les llargues. Oposadament, les curses petites són les que n'obtenen els valors més baixos.

En observar el volum de gent implicada en les curses, es demostra que té cert vincle amb la grandària del tipus de cursa. En concret, les curses petites posseeixen els valors de gent participant, espectadora i voluntària més petits que la resta de tipologies. Aquest fet reafirma que es dugui a terme una classificació dels esdeveniments en funció de la mida (Parent i Smith-Swan, 2013), fins i tot per categoritzar els esdeveniments que són considerats petits com les curses a la muntanya.

De la mateixa manera, la mida de l'esdeveniment sembla afectar de forma directa els moviments econòmics vinculats. Es pot observar que a mesura que la magnitud del tipus de cursa augmenta, també ho fan diverses variables econòmiques: la quota d'inscripció, la quantitat d'ingressos, la quantitat de despeses o el balanç econòmic. Per tant, coincidint amb els resultats d'Andersson i Getz (2009), no és d'estranyar que les entitats amb ànim de lucre siguin les capdavanteres en l'organització dels esdeveniments més grans, les curses llargues i que persegueixin obtenir un major benefici econòmic.

5.2.2 EL GRAU DE SOCIALITZACIÓ DE LES CURSES

Tal com s'ha exposat en diferents ocasions prèviament, les curses a la muntanya persegueixen objectius de caire social, similars als d'altres poblacions d'esdeveniments (C. Gibson et al., 2010). Per aquest motiu, resulta d'especial interès discernir el tipus de cursa en funció del grau de socialització. Com s'ha presentat en la introducció dels factors determinants, la variable discriminant del factor socialitzador per a la classificació de les curses és el nombre de persones de l'equip organitzador; per això, la tipologia de cursa que dobla en aquest valor a la resta de grups és anomenada socialitzadora. De forma contrària a l'apuntat per altres estudis (Chappelet i Parent, 2015), la magnitud de l'equip d'organització de les curses no està condicionat per la mida de l'esdeveniment.

Tanmateix, són moltes altres les variables que ajuden a comprendre el grau de socialització d'aquests esdeveniments. A continuació, es discuteixen tot iniciant la reflexió sobre les variables que expliquen el vincle amb les persones participants i conclouent amb l'atenció a la resta d'*stakeholders*.

Referent a les persones participants, sembla que el col·lectiu més satisfet pertany al grup de curses socialitzadores, el qual de forma similar al presentat per T. D. Andersson i Getz (2009) prioritza la qualitat de l'esdeveniment per sobre d'altres factors, com el benefici econòmic. Aquest fet és associat al valor dels paràmetres en què les curses socialitzadores destaquen per sobre de la resta. Per exemple, les curses socialitzadores són les que més categories de participació diferents ofereixen. També, són les que més

limiten el nombre de persones participants i tenen, d'aquesta forma, un major control sobre les previsions de càrrega de l'esdeveniment. Fins i tot, quan s'analitza el volum de serveis, són les socialitzadores les que tenen una major densitat d'avituallaments i controls de pas, i una major oferta de serveis per a la gent participant.

Finalment, sobre l'aspecte relacional, el grau de socialització de la cursa resulta determinant en diferents aspectes de la gestió d'*stakeholders* però, per entendre aquesta dependència, cal valorar si els esdeveniments estudiats se centren en la participació o en la propaganda (Agha i Taks, 2015; Taks et al., 2015). En aquest sentit, en els nostres resultats, s'ha demostrat que les curses a la muntanya estan fonamentalment orientades a satisfer les necessitats de les persones participants, ja que cobrir les de persones espectadores resulta secundari per a les entitats organitzadores. Ho justifica el fet que el nombre de persones espectadores no acostumi a arribar a doblar el de participants. En aquest sentit, destaca que les curses socialitzadores són les més capaces d'atreure un major nombre de persones espectadores. Un altre aspecte que sembla afavorir les curses socialitzadores és que gaudeixen d'un major nombre de relacions amb diferents entitats privades, i de major qualitat. Aquest fet genera que, d'acord amb la responsabilitat de petitesa de la teoria ecològica organitzacional (Aldrich i Auster, 1986), siguin més hàbils en la captació de recursos externs que les petites i, sorprenent, també en comparació amb les altres tipologies.

5.2.3 L'ANTIGUITAT DE LES CURSES

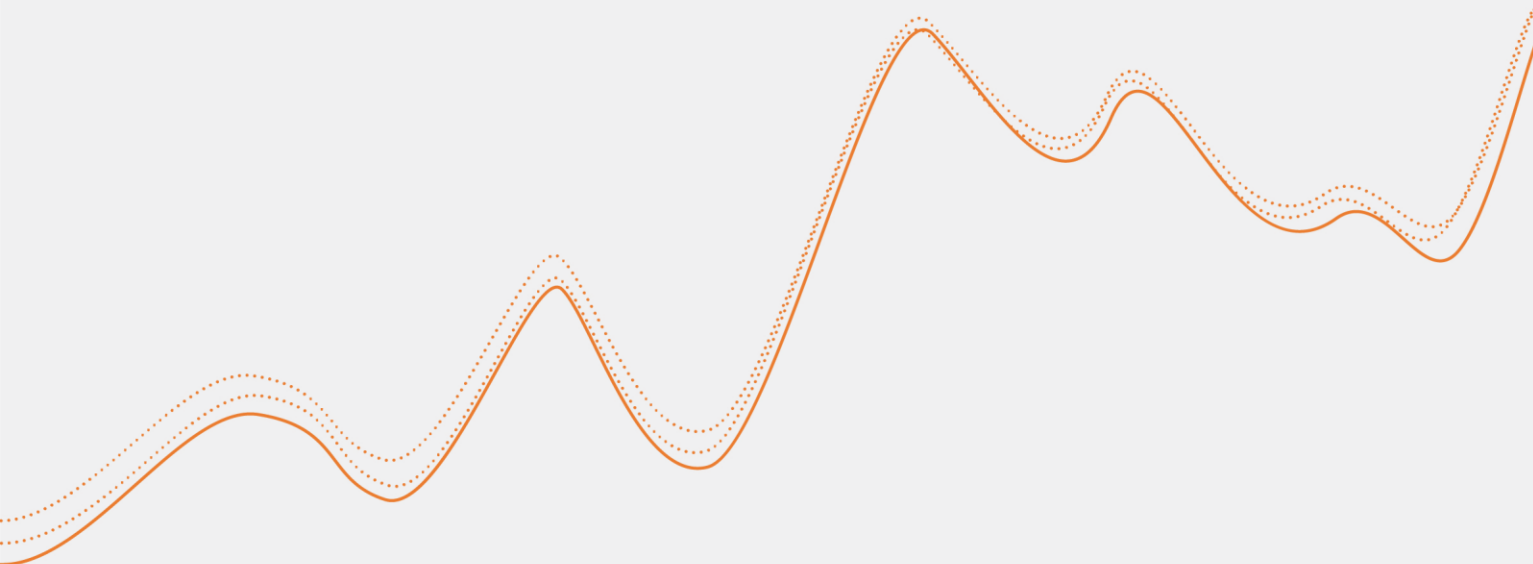
El darrer factor que ajuda a classificar les curses es basa en l'experiència de l'organització. Aquest factor s'identifica a través de la variable *número d'edicions*. D'acord amb Schein i Schein (2017), quants més cops ha estat realitzada una cursa, obtindrà una major experiència i aprenentatge dels processos de gestió de l'esdeveniment. El tipus de cursa amb més antiguitat i, per tant, el que gaudeix d'una major experiència i aprenentatge, és el format per les curses pioneres, amb una àmplia diferència sobre les socialitzadores, llargues i petites.

La classificació de les curses amb el criteri d'antiguitat ha afavorit la creació del grup de pioneres, clúster de gran interès, ja que ha estat el precursor de la indústria i ha pogut servir d'exemple a la resta de tipologies. A més, analitzar les curses pioneres permet fer una mirada retrospectiva de la realitat de les curses a la muntanya temps enrere i ajuda a comprendre el fenomen a l'actualitat. Els resultats han mostrat que les curses pioneres són realitzades per entitats sense ànim de lucre i fundades amb anterioritat a les entitats de la resta de clústers. Tenint en compte els orígens de les curses exposats per Chase i Hobbs (2010), s'entén que el sorgiment i creixement de les curses a la muntanya es desvinculi de les motivacions econòmiques. A més, sembla que són aquestes les que podrien tenir estructures organitzatives més orgàniques, segons la terminologia de Jones (2013).

Si bé les aportacions de T. D. Andersson et al. (2013b) a través de l'ecologia poblacional, conclouen que els esdeveniments de major experiència són els més grans, el present estudi no sembla mostrar el mateix, doncs les curses llargues superen en magnitud a les pioneres, sent les primeres més joves que les segones. No obstant això, l'antiguitat de les curses és altament transcendent en altres elements de la seva organització. Així, les curses pioneres són les que estan més fortament arrelades al territori, ja que disposen dels pressupostos més elevats, posseeixen un major patrimoni material i solen comptar amb el suport de l'administració. Aquest fet també denota com les curses llargues a la muntanya són una tendència més recent i es correspon amb la tendència esportiva actual de creixement de les proves que es caracteritzen per la resistència o fins i tot ultraresistència descrita per Llopis i Vilanova (2015).

06. CONCLUSIONS

Aquesta secció té com a finalitat recollir la valoració final de la tesi i s'estructura en tres eixos principals. En primer lloc, s'elabora una guia per a la gestió de les curses, basada en les dades analitzades. Tot seguit, es destaca el que es consideren les principals implicacions pràctiques, teòriques i metodològiques de la recerca. Finalment, s'hi afegeix la descripció reflexiva del conjunt de limitacions de la investigació i es mostra quines són les perspectives de futur que permeten donar continuïtat al present treball.



6.1 Guia per a la gestió de les curses a la muntanya

A partir dels resultats i aportacions de la tesi, es presenta aquest primer apartat de conclusions en forma de guia per a la gestió de les curses a la muntanya amb l'objectiu de dotar les entitats organitzadores d'una eina per a una gestió de les curses més exitosa. Per tal de proporcionar un ordre a la guia, aquesta s'estructura en diferents subapartats que classifiquen les accions vinculades a la gestió dels esdeveniments en diversos períodes temporals. Aquests períodes distingeixen les accions a fer abans, durant i després de l'esdeveniment (Magaz-González i Fanjul-Suárez, 2012; Parent, 2008). A més, com a etapa prèvia a l'esdeveniment, es distingeixen les accions pròpies de l'origen o candidatura, agrupades dins del període de *concreció de la idea*, i les que treballen per materialitzar la idea, al període *precurso*. Després, es presenta el període de *cursa* el qual engloba les accions realitzades durant l'esdeveniment i el període *postcurso* que comprèn l'actuació posterior.

Així doncs, la guia conté el conjunt d'accions necessàries per a la gestió de les curses, on cada actuació està situada en el període en què s'executa. Tanmateix, sovint, les accions necessiten haver estat preparades amb anterioritat o se segueixen treballant en etapes posteriors. Així, per exemple, la dimensió de màrqueting i comunicacions tindrà accions que s'implementen des dels períodes *precurso* fins al *postcurso*; o les accions que valoren els efectes sobre el desenvolupament sostenible del territori se situen en la *postcurso* però, per tal de poder realitzar tal acció, aquesta haurà de ser necessàriament planificada abans de la *curso*.

En concret, cada acció és descrita a través de les consideracions que la defineixen i per l'exposició de consells útils per al seu desenvolupament.

6.1.1 CONCRECIÓ DE LA IDEA

Tota *curso* a la muntanya és organitzada en un context concret. Per aquest motiu, comprendre i valorar les circumstàncies que envolten l'organització és imprescindible per dissenyar un esdeveniment viable i exitós. Tanmateix, en aquest període, l'organització formalitza la concreció de la idea per la qual pren les principals decisions sobre el disseny de la *curso* i, al mateix temps, també estableix l'estructura organitzativa més adequada per a la gestió de l'esdeveniment. Per aquest període, les accions estan agrupades en quatre blocs que permetran establir uns fonaments sòlids al voltant dels quals es dissenyarà la *curso*.

Relacionades amb l'entitat organitzadora

El primer bloc el formen les accions que busquen comprendre si les característiques de l'entitat organitzadora i dels seus membres afavoreixen la gestió de la *curso*.

Comprendre els orígens i els motius de creació de l'esdeveniment

L'any de la primera edició de cada cursa defineix el punt inicial de la seva història. Així, les organitzacions acumulen experiència en forma d'aprenentatge que facilita la millora en la gestió de les futures edicions. D'aquesta forma, abans d'organitzar l'edició d'una cursa, caldrà tenir en compte l'objectiu amb el qual s'origina, ja que en defineix la cultura organitzativa.

L'essència de les curses pot ser descrita a partir de les motivacions que van fer emprendre el projecte, donat que la majoria de curses mantenen el mateix interès amb el pas del temps. Per això, conèixer la motivació inicial permet entendre l'evolució de l'esdeveniment. S'ha pogut constatar que la majoria de curses estudiades van ser creades per motius esportius i socials que tenien en compte els aspectes mediambientals i comunicatius, amb molt menys pes per a la qüestió econòmica. En qualsevol cas, sigui quin sigui l'interès que motiva la creació i gestió d'una cursa, s'ha de comprovar que els objectius a perseguir siguin viables per a la realitat de l'entorn on s'ubicaria.

Conèixer les característiques de l'entitat organitzadora

Com s'ha defensat al llarg del document, les entitats organitzadores i les curses formen un binomi inseparable en el qual els equips organitzadors es configuren en el context de les entitats. Així, les característiques i capacitats d'aquests equips són quelcom determinant en la gestió de les curses. Els aspectes que caracteritzen el comportament organitzacional i que cal, per tant, conèixer i tenir en compte són el tipus d'entitat organitzadora, que influeix en la necessitat d'un benefici econòmic de la cursa o en l'establiment de relacions amb *stakeholders*; l'any de fundació d'una entitat, ja que una major antiguitat pot representar una major experiència i un major grau d'institucionalització; i els objectius de les entitats organitzadores, donat que pot actuar de forma diferent una entitat que promoció l'esport, una que vetlli pels serveis municipals o una que cerqui el benefici econòmic. Cal considerar, també, l'oportunitat que pot suposar la coorganització de la cursa, tot reflexionant sobre la viabilitat i factibilitat de l'esdeveniment i de les organitzacions involucrades.

Definir les característiques de la persona gestora de l'esdeveniment

Un altre aspecte a considerar és la definició de les característiques de la persona gestora de l'esdeveniment, atès que el seu lideratge influeix en les formes de gestionar les curses. En particular, el nivell acadèmic, el vincle dels estudis acadèmics fora amb la tasca a desenvolupar i el grau d'experiència en la gestió de curses a la muntanya poden ser factors que tinguin conseqüències en el seu desenvolupament. Els resultats mostren que, fonamentalment, les persones gestores que tenen estudis secundaris o posteriors

han organitzat la cursa des de la primera edició i la meitat té experiència prèvia en la gestió d'altres curses a la muntanya. Així doncs, és recomanable que la persona que vulgui gestionar per primer cop una cursa a la muntanya estigui formada en l'àmbit d'interès, tingui experiència prèvia col·laborant en altres curses o esdeveniments o rebi el suport de persones que en tinguin experiència i coneixement.

Decidir el número de persones de l'equip organitzador i les seves funcions

Generalment, les organitzacions de curses compten amb un número determinat de persones entre les quals es distribueixen les tasques que fan possible la gestió de la cursa. Quantes més persones hi hagi, major pot ser l'especialització del personal però, també, es requerirà una millor comunicació interorganitzacional. Pel contrari, amb un número més reduït de persones, aquestes hauran de desenvolupar un nombre de tasques més elevat. Els resultats han mostrat que els equips organitzadors estan formats per una mitjana de 4-5 persones. A més, a part del número de persones també exerceixen una gran influència sobre la forma de gestió de l'esdeveniment el grau de la seva formació i experiència i, en concret, sobre l'estructura organitzativa. Aquest perfil pot ser descrit en base al vincle entre la persona i l'entitat organitzadora –contractada o voluntària–, el nivell de formació i la vinculació de la formació amb la tasca a desenvolupar. En la majoria dels casos analitzats, els equips organitzadors estan formats per persones voluntàries, amb estudis secundaris o posteriors. Per tant, la decisió del número de persones i la seva funció serà particular a cada cursa. Caldrà, però, considerar quina és l'oferta de gent per formar part de l'equip organitzador, quines són les seves característiques i quines són les necessitats de l'esdeveniment.

Realitzar una reunió inicial amb l'equip organitzador

Són diverses les circumstàncies en què la idea de crear una cursa a la muntanya pot tenir lloc així com també són variades les formes d'iniciar el procés de gestió de l'esdeveniment i, per conseqüència, les primeres decisions a prendre. Tanmateix, tal com demostren els resultats, la majoria d'aquestes decisions convergeixen en una reunió de l'organització, en la qual es concreta la idea entre totes les persones participants o s'exposa per la persona que l'ha creat. Amb aquesta trobada inicial es consensuen o decideixen els principals aspectes del disseny de la cursa i s'estableixen tant les accions a fer, com les que precedeixen.

Establir una estructura organitzativa determinada i el millor tipus de planificació

D'acord amb la disponibilitat de les persones amb les que l'organització pot comptar, i les característiques de les mateixes, s'ha de dissenyar l'estructura organitzativa més efectiva en relació amb els seus components. D'aquesta forma, el disseny organitzatiu pot adoptar estructures més mecanicistes –elevada diferenciació de les tasques,

centralització de les decisions en les figures que encapçalen l'organització i una elevada estandardització dels processos organitzatius— o més orgàniques —elevada integració de les tasques, descentralització de les decisions i ajust mutu. La majoria d'estructures analitzades es decanten cap a dissenys més mecanicistes.

D'altra banda, en funció de l'estructura organitzativa establerta, les persones gestores han d'escollir el tipus de planificació que millor s'ajusti a les necessitats organitzatives. Si bé els resultats mostren que la majoria de les curses opta per una planificació de tipus racional, per tal de tenir un control més objectiu de l'esdeveniment; és també recomanable, que les organitzacions tinguin la facilitat de prendre decisions sobre un comandament més incremental en funció del procés de gestió. A més, és aconsellable que les entitats organitzadores evolucionin cap a una planificació estratègica, que se centri en assolir els objectius a curt termini però, sobretot, per establir les directrius que busquin la consecució d'objectius a mig i llarg termini.

Definició

En segon terme, es presenten les accions que permeten denominar l'esdeveniment, ubicar-lo en l'espai i en el temps i, sobretot, establir quina és la meta a arribar.

Fixar els objectius de la cursa

La gestió de les curses a la muntanya parteix de la determinació de diferents objectius que defineixen, en gran mesura, la naturalesa de l'esdeveniment. L'assoliment d'un determinat objectiu passarà per la consecució d'unes accions concretes. Fonamentalment, les organitzacions es plantegen metes vinculades a la promoció esportiva i al benefici social. També es plantegen, de forma complementària, objectius mediambientals i de promoció de l'entorn natural, o comunicatius i de promoció de l'entorn urbà, deixant clar que el rendiment econòmic no és prioritari. D'aquesta forma, es demostra el caràcter essencialment esportiu, social i solidari de les curses.

Denominar la cursa

Cal contemplar que el nom de la cursa pot tenir diferents connotacions, com mostrar cert nivell de vincle amb una determinada federació, mostrar l'associació de diferents curses, defensar el vincle d'una cursa amb un municipi o territori... Els mots més utilitzats en el nom de les curses a la muntanya són "cursa" o "trail". A més, se solen afegir conceptes relatius a la toponímia o referents al tipus de recorreguts com la distància o el desnivell.

En un intent de millorar els esdeveniments, en ocasions, s'opta per modificar-ne el nom. Si bé pot ser una estratègia que faciliti una renovació de la imatge de la cursa, cal tenir en compte que tal modificació pot anar acompanyada de diferents conseqüències com

la desvinculació amb l'anterior prova o el reinici del procés de presentació i identificació de la cursa i el seu nou nom.

Decidir el municipi o municipis on ubicar la cursa

La ubicació geogràfica de les curses és un dels motius principals per al desenvolupament d'aquests esdeveniments. Per tant, analitzar els avantatges i inconvenients de realitzar la cursa a la zona d'un determinat municipi (o de més d'un) esdevé crucial per tal de determinar la viabilitat del projecte. De forma general, les organitzacions gestionen les curses del seu propi municipi; en ocasions, però, n'organitzen a altres municipis. A més, la major densitat de curses per número d'habitants se situa en les comarques septentrionals de la província de Barcelona i en les occidentals de la província de Girona. Els municipis que acullen més curses a la muntanya són els que posseeixen menys de 10 000 habitants. Així doncs, per a la selecció del municipi o municipis on ubicar la cursa han de disposar dels recursos necessaris i comprovar que la competència que puguin oferir altres esdeveniments sigui assumible.

Determinar la data i la periodicitat de la cursa

Els resultats han mostrat que la ubicació de la cursa en un punt temporal del calendari és una acció bàsica per al seu èxit, així com fer-ho amb la suficient antelació perquè l'organització tingui el temps necessari per gestionar-la i per donar marge suficient per atraure el màxim número de participants. La major concentració de curses és als mesos de primavera i tardor, moments preferits per les organitzacions per tal de fugir de les temperatures extremes de l'estiu i l'hivern. Aquesta elevada concentració provoca una alta competitivitat, motiu pel qual les organitzacions prioritzen dur a terme la cursa el dia o cap de setmana de menor densitat de curses. A més, segons l'abast de la cursa, es considera la competència a nivell comarcal, provincial, català o, fins i tot, espanyol. En aquest sentit, sembla ser que les curses amb recursos limitats que busquen atraure el màxim de gent participant, endarrereixen la decisió de la data tant com els és possible. Cal tenir en compte que decidir el dia de la cursa pot veure's afectat per diferents *stakeholders* (ex. gestors d'espais naturals o ajuntaments).

Si bé la periodicitat de les curses analitzades és anual, es podria contemplar reduir o augmentar-ne la freqüència per tal de generar noves estratègies que puguin afavorir l'èxit de l'esdeveniment. Per exemple, una cursa celebrada bianualment disposaria més temps de preparació, o una semestral podria oferir dues curses en dos estacions de l'any oposades. En qualsevol cas, cal contemplar que la quantitat de temps disponible per a la gestió de la cursa depèn d'aquesta decisió. Les curses a la muntanya que se celebren de forma periòdica un cop cada any tenen un procés de gestió de les curses que pot abastar un màxim de 12 mesos. Cal assenyalar que s'han detectat organitzacions que van realitzar la seva primera edició començant la preparació de la cursa amb més d'un any d'antelació igual que n'hi ha que l'han duta a terme en qüestió de mesos. En una primera edició, val la pena preparar-se amb molta antelació per intentar preveure el màxim de circumstàncies diferents.

Característiques tècniques

Per alta banda, en aquest període s'ha de concretar el format de l'esdeveniment per tal d'identificar el possible abast i els recursos necessaris per dur-lo a terme.

Determinar l'existència del límit màxim de participants i la reserva de places

La majoria de les curses a la muntanya analitzades admeten un número limitat de gent participant. Així, una de les decisions a prendre és limitar o no el número de participants. En cas afirmatiu, s'ha d'establir el número màxim, que varia segons l'objectiu de l'esdeveniment, les característiques del recorregut i els recursos de l'organització. Es recorda que només un quart de les curses analitzades decideix no limitar el número de participants, ja que no creuen poder-lo assolir o, simplement, no contempen cap nombre, sense cap motiu reflexionat. No obstant això, és recomanable establir un límit de participants que sigui coherent amb els recursos que es posseeixen.

Les organitzacions tenen l'opció de reservar places a certes persones participants. Amb aquesta decisió es pot dotar de prestigi l'esdeveniment –convidant a esportistes de renom i/o trajectòria contrastada–, promocionar la cursa –regalant la inscripció a través de diferents accions promocionals– o afavorir la relació amb diferents *stakeholders* –donant inscripcions a diferents entitats col·laboradores. Per contra, s'ha de contemplar que les places reservades no contribuïran a l'ingrés de diners de forma directa; això genera que la majoria de les curses analitzades no optin per reservar places per a ningú. En el cas de convidar a diferents persones se sol decidir el número màxim, el qual es troba, de mitjana, al voltant de les 20 persones.

Contemplar la gestió d'altres proves d'altres disciplines esportives

Un altre aspecte del disseny de l'esdeveniment que les organitzacions poden considerar

és el fet d'oferir proves esportives organitzades de forma paral·lela a la cursa a la muntanya dins del marc d'un concepte conjunt, i gestionades per la mateixa organització. Aquesta pràctica pot tenir diferents repercussions sobre la gestió de l'esdeveniment com, per exemple, la diversificació de l'oferta esportiva, la dissolució de la cursa com a element central o la necessitat d'augmentar el número de recursos. La majoria dels esdeveniments estudiats només ofereixen la cursa a la muntanya el dia de l'esdeveniment. També cal tenir en compte que cada alternativa esportiva que es pugui oferir pot tenir unes necessitats tècniques particulars i diferents entre si.

Dissenyar els recorreguts dels circuits

Després de decidir el nombre de circuits, s'ha de reflexionar sobre el seu disseny. A part d'anomenar els circuits, el disseny d'aquests passarà per definir-ne les seves característiques que estaran estretament condicionades i relacionades unes amb les altres. A continuació, es presenten diferents aspectes a considerar sobre el disseny del recorregut.

En primera instància, cal decidir la *distància* total de cada circuit. per fer-ho, es tenen en compte la disponibilitat de recursos i el públic objectiu al qual es vol arribar. De mitjana, les curses analitzades ofereixen un recorregut de 22 quilòmetres, tot i que més de la meitat no arriba als 20.

Pel que fa al *tipus de terreny*, aquest és un factor d'elevada rellevància en el disseny dels recorreguts, perquè es pretén que siguin el més feréstec possible. Aquest fet es demostra tenint en compte que la major part dels circuits de les curses analitzades són corriols, amb un terç de trams per pistes i evitant al màxim possible el pas per asfalt o per camp a través.

En essència, les curses a la muntanya analitzades es caracteritzen per posseir circuits amb un cert *desnivell positiu* –de mitjana, es guanyen 44 metres d'alçada per cada quilòmetre recorregut– i *acumulat* –83 metres per quilòmetre, de mitjana. Si bé aquests valors esdevenen trets característics, no queda tan clar que les organitzacions pretenguin assolir un determinat desnivell, més aviat, semblen conseqüències de la decisió d'altres aspectes com la distància, el tipus de terreny o el pas per llocs d'interès.

De la mateixa manera que en l'element anterior, les *altituds màximes i mínimes* també resulten ser un efecte col·lateral en la decisió dels recorreguts a partir d'altres variables com la distància o el pas per llocs d'interès.

Lligat a la localització de l'esdeveniment, les organitzacions han de decidir el *tipus de recorregut*, és a dir, on ubicar el punt de sortida i el d'arribada i, per tant, si el recorregut serà circular o lineal. La majoria d'organitzacions opten per dissenyar-los recorreguts

circulars amb sortida i arribada en el municipi amfitrió. Aquesta opció és la més estesa perquè la unificació del punt de sortida amb el d'arribada i el fet que el recorregut no pot allunyar-se en excés d'aquest punt –en les curses analitzades, l'itinerari arriba a distanciar-se'n, a tot estirar, la meitat de la seva distància total– faciliten la logística i control de l'esdeveniment i en redueix la despesa. No obstant això, la desena part dels circuits estudiats són lineals. Això vol dir que les organitzacions prioritzen el recorregut dissenyat per desplaçar-se entre dos punts diferents i que, com a mínim, posseeixen els recursos necessaris per poder-ho assumir.

Un altre aspecte decisor que afecta la logística i control de l'esdeveniment és el *moment de sortida*. La majoria d'organitzacions opten per fer-lo de dia perquè s'adequa al ritme circadià de la gent participant. A més, resulta més segur pel fet de disposar de la il·luminació solar i se'n redueix la despesa energètica. Les organitzacions que estableixen el moment de sortida quan és fosc ho fan per oferir un producte diferent o per fugir de temperatures elevades en èpoques d'estiu, entre d'altres.

Circumstancialment a les característiques del recorregut i, fins i tot, al perfil dels participants, les organitzacions han de reflexionar sobre el *temps màxim* que durarà l'esdeveniment, des de l'hora de sortida fins a l'arribada de l'última persona participant; ja que durant tot aquest temps s'han d'oferir els serveis mínims establerts.

Com s'avançava en l'acció "*decidir el municipi o municipis on ubicar la cursa*", hi ha diferents circumstàncies al voltant de la localització de l'esdeveniment que poden afectar la gestió de la cursa, com és el cas de la presència d'*espais naturals protegits* al voltant del municipi. Així, les curses que es troben en aquesta situació han d'analitzar si és possible i favorable incloure un determinat espai protegit perquè, passar-hi pot afegir valor al recorregut de la cursa però també pot implicar restriccions com a conseqüència de l'acompliment de la normativa relativa a cada espai natural. Aquestes circumstàncies fan que poc més de la meitat de les curses analitzades transcorrin per algun espai natural protegit, circulant primordialment per espais naturals protegits de la xarxa Natura 2000 i Parcs Naturals.

Tal com s'ha comprovat al llarg del document, un dels elements clau de les curses són els seus *circuits*, motiu pel qual una de les qüestions inicials a resoldre és quants circuits oferir. per donar-hi resposta s'observa que les organitzacions decideixen oferir més d'un circuit quan volen atraure un major còmput de persones participants. Cal tenir en compte, però, que oferir més d'un recorregut pot incrementar la demanda de recursos i esforços per part de l'organització. Tot plegat fa que les curses tendeixin a oferir un o dos circuits, i són les curses llargues les que comparativament disposen més circuits.

Decidir l'existència d'avituellaments i punts de control

La immensa majoria de les curses analitzades compta amb diferents punts d'avituellament per tal de proveir les persones participants de beguda i/o aliment. Per aquest motiu, les organitzacions han de reflexionar sobre quants avituallaments volen oferir durant el recorregut, observant que, de mitjana, les organitzacions col·loquen un avituallament per cada 5,5 quilòmetres de recorregut. A part de la quantitat i/o freqüència dels avituallaments, un aspecte rellevant a reflexionar és la localització dels mateixos, ja que la ubicació suposa el transport i muntatge de la infraestructura necessària. Així, es recomana procurar que els avituallaments es trobin en punts amb bona comunicació viària.

Paral·lelament, la major part d'organitzacions analitzades disposen de diferents punts de control per tal d'assegurar el seguiment de l'itinerari fixat per part de totes les persones participants, que solen estar distribuïts cada 7,7 quilòmetres de mitjana. També s'ha de reflexionar sobre la distància entre aquests punts que quan menor sigui, major serà el control. Ara bé, aquesta distància depèn de la quantitat de punts de control i, consegüentment, del nombre de recursos disponibles.

Determinar l'oferta de serveis d'allotjament, restauració i transport i d'altres serveis complementaris

Les organitzacions contempen diferents serveis associats a la cursa que contribueixen a complementar l'experiència de les persones participants i assistents. En funció dels recursos disponibles, les organitzacions poden oferir serveis de fotografies i vídeo, guarda-roba, animació, servei de massatges, vestidors i lavabos, fira del corredor, guarderia pels infants, entre d'altres.

A part dels anteriors serveis, les organitzacions poden contemplar la vinculació de serveis d'allotjament, de restauració i de transport al llistat de serveis inclosos a la cursa. Així, després de valorar la disponibilitat o viabilitat d'aquests serveis cal decidir si informar sobre l'oferta, facilitar descomptes o gestionar de forma directa aquests serveis. La majoria de les curses analitzades no compta amb aquests suports però els que sí que ho fan solen informar sobre els serveis existents i no ofereixen descomptes (per a allotjament i restauració) ni els gestionen de forma expressa (per a sistemes de transport).

Relacions

Finalment, cal efectuar aquelles tasques que permetin assegurar la viabilitat de l'esdeveniment, fonamentalment, a través de la vinculació amb altres entitats.

Precisar amb quines entitats públiques i privades es vol establir una relació i acordar l'objecte de relació

Tota organització està afectada per diferents *stakeholders*. Per això, és necessari identificar-los i gestionar-ne la influència de forma correcta per tal de maximitzar-ne les oportunitats i reduir-ne les amenaces. A continuació, donades les peculiaritats de les entitats es conclouen per separat les relacions amb les públiques i amb les privades.

La relació amb diferents entitats públiques resulta imprescindible i, alhora, inevitable ja que, com a mínim, l'ajuntament que acull la cursa té el poder de regular les activitats que es duen a terme al municipi. Per això, obtenir el permís de l'administració local serà un pas crucial en la realització de la cursa. A més, els ajuntaments acostumen a ser un dels actors més interessats d'afavorir-ne l'èxit, perquè és una oportunitat de promoció local. D'aquesta manera, els ajuntaments tendeixen a regular però també a col·laborar i facilitar l'esdeveniment –proporcionar instal·lacions i recursos humans, materials i econòmics. Per a àmbits d'aplicació territorial més extensos, són altres les entitats públiques que poden beneficiar-se'n. Per aquest motiu, les entitats organitzadores han de detectar quins són aquests òrgans i quina pot ser la seva contribució.

Anàlogament, en la gestió de les curses són diverses les entitats privades que interfereixen en tot moment. Per aquesta raó, els equips organitzadors han de ser capaços d'identificar aquelles entitats privades que, per bo o dolent, puguin influir en el desenvolupament de la cursa i, posteriorment, gestionar el tipus de relació requerit, ja sigui de captació de patrocini, d'establiment de relacions comercials o de resolució de conflictes, entre d'altres possibilitats. En tots aquests processos, cal tenir clar quin és l'objecte d'intercanvi. Així, en la majoria de municipis on se celebren les curses analitzades, els comerços o empreses del mateix col·laboren amb la cursa oferint recursos materials però també recursos econòmics, de forma desinteressada o esdevenint patrocinadors de la cursa. En menor mesura, hi ha d'altres entitats privades que proveeixen la cursa, especialment empreses d'esdeveniments esportius –pel contracte de serveis d'inscripcions i/o de cronometratge– o d'empreses de marca esportiva –per la cessió o compra de materials esportius per la bossa del corredor. També hi ha associacions que contribueixen a aportar recursos humans. Així mateix en la relació amb les entitats privades, les organitzacions han de valorar la necessitat de vincle, amb quins agents en concret i per quin motiu.

De forma particular, les curses a la muntanya poden posicionar-se en un context federatiu: les organitzacions poden escollir si vincular-se o no a una determinada federació esportiva i, per tant, si entrar o no al seu calendari de competicions. Considerar aquest vincle pot apropar la cursa a una major professionalització però, alhora, està condicionat al compliment de la normativa específica de la federació en qüestió –distància de recorreguts, desnivells, tipus de terreny, presència de jutges... Tots

aquests elements fan que la majoria de curses analitzades no estiguin afiliades a cap federació. De forma alternativa a vincular-se a una determinada federació, existeix la possibilitat de crear una lliga no federativa o afegir-se a alguna lliga existent. En aquest cas, l'associació pot proveir diferents avantatges a través de la compartició de recursos, sobretot materials i humans; ara bé, requereix d'esforços de comunicació i d'adaptació a les decisions grupals. Per aquest motiu, el número de curses estan incloses dins de lligues no federatives és reduït, tot i que sí que és superior al d'afiliació a lligues federatives.

Pressupostar les necessitats econòmiques de la cursa i identificar les principals fonts de finançament

Com s'ha anticipat en aquest apartat de conclusions, les organitzacions necessiten comprovar la viabilitat econòmica de la cursa, a través del còmput anticipat de les despeses i ingressos de la realització de l'esdeveniment. D'aquesta manera, en aquest pas es valoren quines activitats i serveis podran ser assumibles en el marc de l'esdeveniment. La majoria de curses analitzades són gestionades amb un pressupost inferior als 10 000€. A més, les organitzacions han de tenir clar quins són els mecanismes de finançament econòmic de la cursa. Si bé les curses se solen finançar a partir dels recursos propis de l'organització –bàsicament, de les inscripcions–, hi ha altres fonts d'ingrés –i. e. subvencions, patrocini o donacions– que depenen de la gestió de diferents *stakeholders* –administració, empreses i altres organitzacions sense ànim de lucre. A més, durant tota l'execució del procés de gestió de la cursa, serà responsabilitat de l'organització controlar exhaustivament els moviments econòmics de l'esdeveniment.

6.1.2 PERÍODE PRECURSA

Havent concretat la idea de la cursa i decidit les característiques principals de la mateixa, en el període precursa es realitzen les accions que configuren l'esdeveniment, per poder-lo executar minimitzant els imprevistos. Són múltiples les accions que s'han de realitzar abans de la cursa per tal que el dia de l'esdeveniment tot estigui a punt. Per això, a continuació, es descriuen algunes de les tasques més destacades, agrupades segons es vinculin amb: el recorregut; els recursos humans i de relació amb agents externs; la promoció, comunicació i avaluació; i la prevenció.

Accions relacionades amb el recorregut

En primer lloc, hi ha la *creació i manteniment dels recorreguts*, pel qual el disseny d'un determinat recorregut plasmat en un mapa esdevé realitat tan bon punt es creen i netegen els llocs pels quals passa, ja que pot provocar canvis sobre el disseny inicial. A més, sobre aquest recorregut, es pot completar la *gravació dels recorreguts amb GPS*, per tal d'oferir a la gent participant el perfil altimètric dels circuits. També, amb una

implicació directa sobre la persona participant, cal *elaborar el reglament* de la cursa, on es reculli la normativa que regeix la realització de l'esdeveniment per tal de facilitar a l'organització el correcte funcionament de la cursa, tot exposant els drets i deures de la gent participant. Finalment, és necessari realitzar la *gestió del procés d'inscripció*. En concret, cal decidir la forma de registrar la gent participant, així com les formes de pagament i el moment en què aquestes accions es podran dur a terme.

Decidir els sistemes de cronometratge, d'identificació de la gent participant i de senyalització dels recorreguts

Les organitzacions tenen l'opció de *cronometrar i enregistrar els temps* de les persones participants, fet que en permet la classificació. L'elecció d'entre els diferents sistemes de cronometratge existents s'efectua segons finalitat desitjada: seguiment permanent de la gent participant, conèixer el temps de pas pels punts de control, anotar el resultat final o que no es vulgui tenir cap registre. Aquesta tria tindrà unes efectes directes sobre la despesa total de l'esdeveniment si requereix la contractació d'aquest servei. Per un costat, la meitat de les curses analitzades utilitzen sistemes de xips però, a més, també duent a terme el control i registre dels temps de pas de la gent participant de forma manual o amb una aplicació informàtica, entre d'altres. Per altra banda, es destaca que un 16% no utilitza cap sistema de cronometratge.

De forma vinculada amb el sistema de cronometratge a utilitzar, cal *decidir si les persones participants disposaran d'algun sistema d'identificació* durant la cursa o no en tindran. Tal decisió comporta una despesa que cal contemplar però també una forma de control de la gent participant i de construcció de la imatge de la cursa. Els resultats d'aquest ítem demostren un ús majoritari de dorsals però, també, cal destacar que el 12 % de les curses no n'utilitza cap.

Els resultats han evidenciat que per a la gestió de les curses és imprescindible *consensuar quin tipus de senyalització utilitzar* i establir els recursos necessaris per fer-ho. La immensa majoria de les curses analitzades marquen els seus recorreguts amb cintes i també solen acompanyar-ho d'altres elements com marques de guix o calç, amb persones voluntàries en punts clau, cartelleria o pals de senyalització, entre d'altres. Aquesta decisió depèn de diversos factors que afavoriran uns tipus de senyalització o altres com són la logística del procés de marcatge que afavoreix l'ús de materials poc pesants i fàcils de col·locar, la disponibilitat dels diferents recursos de marcatge i els requisits ecològics dels recorreguts poden no permetre l'ús de materials concrets.

Accions relacionades amb els recursos humans i de relació amb agents externs

Amb una implicació directa sobre les relacions amb diferents agents, cal considerar diferents accions. En aquest etapa es destaca *l'adquisició de provisions* que consisteix

en obtenir diferents materials i emmagatzemar-los de forma correcta per al seu ús el dia de l'esdeveniment. S'ha de tenir en compte que els recursos s'obtenen a través d'alguna transacció –la compra, el lloguer, el préstec o el regal–, motiu pel qual és imprescindible coneixent les implicacions. Tanmateix, abans d'adquirir diferents provisions, cal veure si és realment necessari atenent als recursos propis disponibles. Una de les adquisicions més importants és la *contractació d'una assegurança* de responsabilitat civil i d'accidents, al mateix temps que cal assegurar la gent participant o comprovar que tinguin assegurances pròpies com les proporcionades per les federacions. De forma similar, s'han de *realitzar els tràmits administratius* derivats de les accions de gestió de les curses, com ara la tramitació de permisos. Una altra possible adquisició és la *contractació de serveis* oferts per empreses especialitzades en la gestió d'esdeveniment, com serveis d'inscripcions, de cronometratge, de transports, d'assistència mèdica, de filmació i/o de fotografia. Això dependrà en gran mesura de les necessitats i dels pressupostos de les curses.

Identificar els recursos humans de suport a l'equip organitzatiu i gestionar-ne el seu servei

A les curses hi poden treballar diferents persones que ofereixen un suport a l'esdeveniment a través del seu servei professional, tasca que depèn de les característiques de la prova (a major complexitat i professionalitat, més necessitat) i dels recursos de l'organització (fonamentalment econòmics). Tot i no ser una pràctica obligada o disponible en totes les organitzacions, en aquesta etapa cal identificar si s'han de contractar persones de suport i, en conseqüència, a quantes persones i per a quin servei. Amb aquesta finalitat, les poques curses que compten amb el suport de gent remunerada ho fan en l'assistència mèdica, el servei de seguretat o el servei de cronometratge, entre d'altres. En conseqüència, les organitzacions han de saber gestionar aquest col·lectiu descrivint-los les tasques a realitzar i establint-hi mecanismes comunicació.

Si bé el suport de persones remunerades no és habitual, la presència de persones voluntàries és gairebé imprescindible per a l'execució de les curses. Equivalentment, les organitzacions han d'identificar el número de persones voluntàries necessàries. Aquesta xifra depèn fonamentalment de la magnitud de l'esdeveniment però també del seu disseny, com l'oferta de serveis. Després d'estimar la gent necessària, cal identificar les formes d'obtenir el total de persones voluntàries necessàries, el qual se supedita a la xarxa relacional de l'organització (sobretot amb habitants i associacions municipals) i en les curses que ja s'han celebrat com a mínim un cop, en funció del grau de satisfacció del voluntariat en edicions anteriors. El voluntariat esdevé un col·lectiu clau en la gestió de les curses, i es destaca la seva acció en el marcatge i desmarcatge dels recorreguts, i el suport als avituallaments, punts de control, sortida i arribada.

Accions de promoció, comunicació i avaluació

Pel que fa a les *comunicacions*, cal *gestionar la comunicació amb les possibles persones participants*, en què les organitzacions han de crear contingut promocional, decidir quins canals de comunicació utilitzar, programar i efectuar les comunicacions, i intercanviar informació a través de les xarxes socials. També, són necessaris mecanismes d'intercanvi d'informació de l'equip organitzador, pel qual és necessària la *gestió de la comunicació interna*. Les principals estratègies en aquest sentit són la planificació i realització de reunions. Tanmateix, una de les accions detectada com efectiva és la creació d'un núvol per compartir material. Per concloure, cal contemplar la *comunicació amb altres stakeholders*, com persones voluntàries i entitats col·laboradores. Aquesta pretén, a través de l'establiment de vies de comunicació i la gestió d'aquestes, satisfer les necessitats d'ambdues parts. Algunes de les possibles estratègies són l'elaboració de cartes de presentació, la realització de reunions i trucades, i la promoció de les entitats col·laboradores, entre d'altres.

Decidir el preu d'inscripció, i la possibilitat de variacions i descomptes sobre aquest

Tal com s'ha conclòs anteriorment, els ingressos de la cursa depenen fonamentalment del benefici obtingut de les quotes d'inscripció. Per això, és imprescindible valorar quin és el preu d'inscripció que es vol establir i que, com a mínim, cobreixi les despeses de l'esdeveniment. Sobre aquesta decisió, el mercat de curses estableix un criteri força estès entre la comunitat que consisteix en cobrar 1 euro per cada quilòmetre del circuit, que pot ser menor o major en funció del número de serveis oferts, sobretot pels valors de les assegurances o dels obsequis.

També sobre el preu d'inscripció es pot decidir si fer que aquest variï en funció del temps, esdevenint més car a mesura que s'apropa el dia de la cursa. Aquesta estratègia pot ser utilitzada per les organitzacions per activar les inscripcions amb la màxima antelació possible i, així, poder anticipar el número final de persones inscrites. Sobre aquesta qüestió, sembla haver-hi divisió d'opinions i d'estratègies i és semblant el número de curses que varien el preu, amb les que no. En cas afirmatiu, caldria decidir el nombre de variacions (observades de més a menys utilitzades 1, 2 o 3), de quina quantia (mitjana de 3,8 euros més car) i en quin moment fer-les. Així doncs, a aquelles curses que vulguin anticipar el número final d'inscrits, els val la pena incrementar el preu d'inscripció a mesura que passa el temps. Al contrari, si l'interès principal recau en què les persones participants tinguin les mateixes facilitats d'inscripció, sigui quan sigui el moment de fer-ho, llavors, és interessant no modificar el preu.

Tanmateix, un altre fet que pot provocar variacions sobre el preu d'inscripció és l'existència de descomptes. Aquesta estratègia s'utilitza per promoure l'esdeveniment, premiar les persones vencedores d'anteriors edicions i/o oferir avantatges econòmics a

la gent associada a l'organització. No obstant això, és de remarcar que això va en detriment dels ingressos econòmics. En qualsevol cas, més d'un terç de les curses descompta una mitjana del 51% sobre la quota d'inscripció.

Dissenyar les estratègies de màrqueting de l'esdeveniment, gestionar els mètodes i canals de comunicació a utilitzar, i definir els sistemes d'informació

Amb l'objectiu d'informar les persones participants potencials i actuals sobre la cursa, les organitzacions han de crear una varietat d'idees de màrqueting que, de forma atractiva, promocionin l'esdeveniment i arribin al màxim número de persones. Cal considerar els 8 elements (Ps) que conformen el màrqueting mix utilitzats en la present tesi per tal de dissenyar les estratègies de promoció de les curses.

La promoció de les curses és possible gràcies a l'ús de diferents mètodes de comunicació –sistemes publicitaris, de venta al personal i de relacions públiques. Per això en l'etapa de planificació cal decidir i dissenyar les eines de promoció a utilitzar i decidir quan es llançaran, per tal d'establir sistemes de comunicació abans, durant i després de la cursa. Aquestes accions estaran profundament influenciades per la disponibilitat de recursos per part de l'organització –humans, econòmics i organitzacionals– i la transcendència d'aquestes per a la captació i atenció de participants. Això fa que les curses analitzades utilitzin majoritàriament les fotografies, les bosses de corredor, les llistes de classificació i la redacció d'articles i comunicats com a principals mètodes de comunicació.

Els mètodes de comunicació són llançats per mitjà de diferents canals que persegueixen la necessitat d'arribar al seu públic objectiu. Per a tal fet, els mitjans de comunicació utilitzats per excel·lència són les xarxes socials (en concret, Facebook), així com també s'utilitzen en la gran majoria dels casos altres sistemes digitals com webs o blogs, la missatgeria electrònica o l'ús de plataformes d'inscripció online. En canvi, l'ús dels canals físics és menys utilitzat, excepte pel disseny de material específic de marxandatge, i encara és menor l'ús dels mitjans tradicionals.

En relació amb els sistemes d'informació per a la gestió de les curses, la seva principal funció és la de promocionar l'esdeveniment per tal d'arribar al màxim de gent possible. Tot i això, tenen associades moltes altres funcions, com són les següents:

- Vinculades amb la gent participant: realitzar una atenció personalitzada, oferir el briefing de la cursa o donar servei a la gent participant.
- Vinculades al recorregut: dissenyar el recorregut, gravar el recorregut o penjar el recorregut a la xarxa.
- Vinculades a les inscripcions i classificacions: realitzar les inscripcions, mesurar el temps i realitzar les classificacions, o mostrar classificacions i altre contingut visual.

- Vinculades a l'organització: establir vies de comunicació dins de l'organització o gestionar de contingut dins de l'organització.
- Vinculades amb *stakeholders*: fer publicitat a patrocinadors, realitzar peticions a *stakeholders* o reunir-se amb *stakeholders*.

Per a fer-ho possible les organitzacions compten amb una gran quantitat de sistemes d'informació, que estan llistats a la Taula 112 (p. 255).

Dissenyar eines per avaluar la satisfacció de les persones implicades a la cursa

L'aprenentatge organitzacional esdevé possible gràcies a la valoració de l'esdeveniment, per la qual cosa les organitzacions tenen la capacitat d'avaluar la satisfacció de les persones implicades amb la cursa i comprovar els aspectes de millora. Consegüentment, és en aquesta etapa en la qual cal decidir quins mètodes d'anàlisi utilitzar, dissenyar-los i decidir quan i a qui oferir-los. S'infereix que només la meitat d'organitzacions avaluen la satisfacció de les persones participants i encara és menor l'anàlisi de la satisfacció d'altres parts implicades. A més, es destaca una gran disparitat en els mètodes utilitzats (entrevista oberta en acabar la cursa, enquesta electrònica després de l'esdeveniment, anàlisi de contingut de les xarxes socials...): són molt diverses les possibilitats. Com que cada eina permetrà obtenir un tipus d'informació particular, d'un determinat volum de gent, és important dissenyar l'instrument que millor permeti l'obtenció de les dades esperades.

Accions de prevenció

Finalment, per tal de crear esdeveniments més segurs, cal realitzar un seguit de tasques que ajudin a prevenir les possibles situacions de risc i, així, saber com actuar quan sigui necessari.

Elaborar un pla d'autoprotecció

Les entitats organitzadores haurien de valorar i poder donar resposta a les situacions de risc. Per tant, això requereix la planificació dels riscos i que aquesta quedi recollida en un document d'autoprotecció. En compromís amb la protecció del medi ambient, el pla ha de dictar les accions que afavoriran la minimització de l'empremta ecològica de la cursa. També ha de preveure la gestió de diverses situacions de risc vinculades a la circulació, la salut de les persones implicades, la possibilitat d'incendis o les condicions meteorològiques. Aquest pla ha de contemplar les situacions crítiques sorgides abans, durant i després de l'esdeveniment. Així doncs, a fi i efecte de reduir els conflictes derivats de la gestió de la cursa, cal recollir el conjunt de mecanismes de gestió del risc en un pla d'autoprotecció o en diversos plans específics, i de comptar amb el suport de diferents cossos professionals.

Determinar els mecanismes de gestió del risc

Dins l'etapa de planificació, cal identificar i analitzar les possibles situacions de risc que puguin afectar la correcta gestió de la cursa. Tanmateix, havent identificat les possibles situacions de risc, el següent pas és analitzar la probabilitat que aquestes ocorrin i la gravetat de les seves conseqüències. Després de valorar els possibles riscos, les organitzacions han de decidir la forma amb la qual prevenir o actuar sobre aquestes. Els resultats demostren que la forma d'afrontar-ho pot ser diferent en cada organització. Per això, l'important és trobar l'acció que, amb els recursos disponibles, permeti evitar el risc, reduir les possibilitats del succés, acceptar tal possibilitat o transferir la responsabilitat a tercers. Així, la presència de cossos de seguretat combatran el vandalisme; la disposició de mitjans d'assistència mèdica afavorirà l'atenció de les persones participants que tinguin problemes de salut; la planificació i control de les accions afavorirà l'obtenció de resultats esperats; mantenir una bona comunicació i satisfer les necessitats d'*stakeholders* n'afiançarà la relació; o la cancel·lació de la cursa per ser la solució davant de condicions meteorològiques adverses o en no disposar de suficients recursos.

Establir els mecanismes per sol·licitar certificats a les persones participants

Si bé la demanada d'un certificat d'exempció de responsabilitats no eximeix a l'organització de ser responsable de qualsevol dany sobre la persona participant, realitzar la petició en l'àmbit del consentiment i del coneixement informat sobre la participació de la cursa pot actuar com a indicatiu o prova de la diligència de l'organització davant d'una possible reclamació. Dins d'aquest context la majoria de curses decideixen no sol·licitar cap mena de clàusula de consentiment i coneixement informat, tot i que és recomanable fer-ho.

Hi ha diverses curses que contempen la participació de menors d'edat, la qual cosa sol requerir l'autorització de la participació sota la responsabilitat paterna/materna o del/de la tutor/a legal. Donada aquesta situació, les organitzacions han de considerar si permeten o no la participació a persones menors i, en cas afirmatiu, demanar-los un certificat d'autorització a la seva participació.

Els resultats han demostrat que no se sol demanar un certificat mèdic oficial a la gent participant. No obstant això, és un assumpte a reflexionar per part de l'equip organitzador ja que és un mecanisme demostrat de reduir l'accidentabilitat dels esdeveniments esportius, motiu pel qual s'aconsella la seva petició.

Valorar quants mitjans d'assistència mèdica oferir

El suport sanitari a l'esdeveniment resulta imprescindible davant de situacions que

afectin la salut de les persones implicades a la cursa. Malgrat que comptar amb serveis mèdics suposi una despesa afegida a l'esdeveniment, totes les curses haurien de disposar d'uns mitjans mínims d'assistència mèdica, que depenen recursos disponibles i de les característiques tècniques dels recorreguts. En aquest sentit, les curses haurien de tenir, com a mínim, el servei d'una ambulància i 4 persones de suport sanitari.

6.1.3 PERÍODE CURSA

Per al període de cursa, s'inclouen totes les accions que es duen a terme durant la realització de l'esdeveniment. En aquest apartat, es recullen les accions identificades en l'estudi i que cal considerar. A més, cal contemplar que l'execució de qualsevol de les tasques que es mencionen necessita estar prèviament treballada en el període precursa.

Determinar la logística del dia de la cursa: recorregut, serveis, provisions i comunicació

Són múltiples les accions que es realitzen el dia de la prova, per això, en aquest punt, s'exposen algunes de les més importants. Referent al recorregut, en destaquen el *marcatge i desmarcatge del recorregut* que, tal com s'ha comentat anteriorment, la possessió d'un determinat material de senyalització és un aspecte rellevant per aquesta acció. A més, s'han de senyalitzar els recorreguts eficientment per tal d'evitar que la gent participant es perdi i desmarcar per malmetre el mínim l'entorn. Per aquest motiu, val la pena efectuar el marcatge el dia o hores abans de la cursa i el desmarcatge a mesura que s'acaba la cursa o tan bon punt s'ha acabat. En segon lloc, s'han de *gestionar els serveis previs a l'inici de la cursa*, alguns dels quals són: la venda d'inscripcions, l'atenció a reclamacions, l'entrega dorsals, l'entrega de document d'exempció de responsabilitats del participant, la gestió del guarda-roba, la gestió del servei de transport o la realització del briefing. Seguidament, cal tenir en compte la *gestió de serveis des de l'inici de la cursa*, com l'acompanyament de la sortida de la prova amb vehicle, la gestió d'avituallaments, la gestió de punts de control l'oferta d'entreteniment, la gestió de serveis mèdics, la gestió del sistema de cronometratge, la gestió d'abandonaments, la realització de fotografies o vídeo. Finalment, s'ha de contemplar la *gestió de serveis posteriors a l'arribada del participant*, com l'elaboració de la classificació, la gestió del servei de massatges, l'entrega de premis o el sorteig d'obsequis.

Amb referència a les accions vinculades a la gestió de provisions, les organitzacions han de contemplar diferents tasques ha realitzar, des de l'*adquisició, preparació, distribució, muntatge, desmuntatge i retorn dels recursos*. A més, quan s'ha generat una transacció a través d'un preu cal efectuar el *pagament als diversos proveïdors*. Així doncs, algunes d'aquestes tasques van fonamentalment dirigides a proporcionar tots els elements necessaris (aliments, begudes i infraestructura en general) als avituallaments, punts de control o centre de control de l'organització. Per concloure, cal realitzar una correcta

gestió dels residus generats per l'esdeveniment.

Finalment, es ressalten diverses tasques de *comunicació* a ser contemplar durant el dia de la cursa. Per tal de complementar l'experiència de la gent participant fins l'últim moment, és imprescindible *gestionar la comunicació amb les persones participants*. Per això, les organitzacions solen emetre les classificacions, cròniques, fotografies, vídeos i missatgeria als participants a través de la gestió del web i/o de les xarxes socials. Tanmateix, és important de *gestionar la comunicació interna* per tal que les persones de l'organització estiguin coordinades i informades en tot moment. Per a tal fi, se sol realitzar una reunió prèvia a la cursa per donar les últimes consignes. Per acabar, hi ha d'haver una *comunicació amb altres stakeholders*, de forma similar a les persones de l'organització, cal coordinar-se amb les persones i entitats col·laboradores –com protecció civil o serveis mèdics– durant l'esdeveniment.

6.1.4 PERÍODE POSTCURSA

Per concloure el procés de gestió de l'esdeveniment, cal tenir en compte el període postcursa, moment en què l'organització ha d'avaluar els efectes de la cursa en totes les parts implicades. Cal tenir en compte que la majoria d'accions que són descrites en aquest apartat necessiten estar planificades en etapes anteriors.

Analitzar les característiques de la gent participant a la cursa i la seva satisfacció envers la cursa

La culminació de l'esdeveniment, per un costat, ofereix a les organitzacions l'oportunitat d'identificar les característiques de les persones participants i de conèixer les seves necessitats i interessos. Així, conèixer el perfil de la persona participant permet crear estratègies de promoció de l'esdeveniment més encertades i significatives. Pot suposar una bona ocasió per rebre un feedback de l'esdeveniment per part de les persones que l'han viscut, per tal de detectar els aspectes a millorar i/o a destacar i explotar de la cursa.

Valorar la relació amb cada entitat pública i privada

Tal com s'ha defensat en nombroses ocasions, les organitzacions de les curses es veuen afectades per diverses entitats públiques i privades. Per això cal valorar quin és el resultat d'aquestes relacions, per tal de realitzar accions que en millorin el vincle o el trenquin si no és necessari. A més, s'ha de reportar a les entitats col·laboradores els resultats de l'esdeveniment, amb l'objectiu de mantenir latent la relació de cara a futures edicions.

Realitzar el balanç econòmic

Després de dur a terme la cursa, les organitzacions han de contrastar el resultat del balanç amb els objectius econòmics plantejats inicialment. En cas de desviacions, entendre per què s'han produït i plantejar estratègies futures per evitar-les.

Valorar els efectes de la cursa sobre el desenvolupament sostenible del territori

La gestió de les curses a la muntanya suposa un efecte sobre el desenvolupament sostenible del territori amb repercussions a nivell ecològic, social, econòmic i institucional. Per això, les organitzacions són responsables de procurar les pràctiques el més sostenible possible en benefici de la cursa i de l'entorn de la mateixa. Els resultats obtinguts de les curses analitzades permeten oferir les accions més favorables per al desenvolupament de cada dimensions:

- A nivell ecològic: la creació i recuperació de camins, el disseny del recorregut, la senyalització, i la neteja i reciclatge;
- A nivell social: la participació esportiva i/o col·laboració dels habitants, la promoció del territori i/o creació d'oportunitats de negoci, l'educació ambiental de la gent participant i, en alguns casos, la donació de diners per a causes solidàries;
- A nivell econòmic: la despesa de la gent atreta per l'esdeveniment sobre els comerços del municipi;
- A nivell institucional: l'establiment de relacions fermes amb diferents *stakeholders* i de satisfer el màxim possible les necessitats de totes les parts.

Identificar els aspectes de millora de la cursa

Les diferents accions principals en el període postcursa de l'esdeveniment permeten identificar les possibles flaqueses i virtuts de la cursa i, en conseqüència, es poden proposar canvis i accions que en minimitzin les debilitats i en reafirmin els punts forts. D'aquesta forma, en el període postcursa, és necessari generar estratègies de millora partint de les valoracions realitzades per tal d'augmentar la qualitat de l'esdeveniment.

Amb la presentació d'aquesta acció, es finalitza l'exposició de la guia de gestió de les curses a la muntanya per la qual s'han descrit les accions necessàries dins de cada període. Així, prossegueix l'apartat de les implicacions de la recerca, per mostrar les principals contribucions de la tesi.

6.2 Implicacions de l'estudi

Les aportacions d'aquest estudi es poden diferenciar en dos grans blocs. Per un costat, les aplicacions pràctiques que poden generar una millora, directa o indirecta, en la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya; i, per l'altre, les implicacions sobre la comunitat científica, a partir de les aportacions teòriques i metodològiques de l'estudi. Així, les principals aportacions de la present tesi es presenten a continuació, estructurades en aquests dos grans apartats.

6.2.1 IMPLICACIONS PRÀCTIQUES

Un dels fets que ha justificat el disseny i realització del present estudi ha estat la manca de coneixement al voltant de la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya. Així doncs, la principal implicació pràctica d'aquesta investigació ha estat la descripció exhaustiva de les característiques d'un fenomen, fins ara, desconegut.

Una altra implicació pràctica sobre la gestió de les curses a la muntanya ha estat generar una proposta de classificació d'aquests esdeveniments segons les seves característiques. Aquesta categorització permet a les entitats comprendre quin tipus de cursa gestionen i, consegüentment, saber quines són les seves peculiaritats, necessitats i possibilitats de millora. En aquest sentit, cal contemplar que no tota entitat organitzadora serà capaç de gestionar qualsevol tipus de cursa, especialment curses llargues o pioneres. Les curses llargues són gestionades per entitats que posseeixen una gran quantitat de recursos, i les curses pioneres es van originar quan aquests tipus d'esdeveniments encara no eren una tendència social, com ho són en l'actualitat. En canvi, les altres dues tipologies estan a l'abast de la majoria d'organitzacions, pel que una entitat amb recursos limitats pot ser capaç de gestionar una cursa petita; o, fins i tot, aquella que posseeix una major quantitat de recursos, sobretot humans, pot organitzar una cursa socialitzadora.

En la materialització d'aquestes implicacions, s'ha elaborat la guia de la gestió de les curses a la muntanya presentada en la primera part de l'apartat de conclusions, elaborada a partir dels resultats de l'estudi. Aquesta pretén ser de gran utilitat per a totes les persones i entitats implicades en els processos de gestió de les curses a la muntanya. Aquestes pautes són especialment rellevants per a les entitats organitzadores, ja que són els agents protagonistes del desenvolupament d'aquests esdeveniments.

La guia està formada pel conjunt d'accions a desenvolupar de forma cronològica en les períodes de temps contemplats en la gestió de les curses i ofereix elements de reflexió i consideració sobre cada acció per tal d'afavorir una implementació més personalitzada a les característiques pròpies i contextuals de l'entitat organitzadora. En trets generals,

les curses a la muntanya més exitoses seran aquelles capaces de dissenyar un producte atractiu; d'estar gestionades per entitats amb experiència; de comptar amb una bona xarxa de *stakeholders*, com voluntariat i qui proveeix, i de satisfer les seves expectatives; de controlar tots els processos i accions de la gestió de la cursa; d'oferir esdeveniments segurs; de disposar del número necessari de recursos humans, econòmics, físics i organitzacionals; de realitzar una bona promoció de la cursa; de disposar de sistemes d'avaluació que facilitin l'aprenentatge de les organitzacions i d'informació que optimitzin la comunicació amb els diferents *stakeholders*; i de contribuir en el desenvolupament sostenible del territori.

D'altra banda, l'anàlisi dels resultats ha permès, a més, oferir una nova visió davant la manca d'ordenament i regulació de l'objecte d'estudi, tot facilitant l'enumeració de pautes i consells que permetin millorar la situació actual en aquest sentit. Des de la perspectiva de la teoria ecològica, les curses a la muntanya es troben en una falta d'ordenament i regulació que ha estat identificada, també, per les entitats organitzadores. Els resultats del present estudi han evidenciat la necessitat d'establir unes pautes d'ordenament i regulació de les curses a tots els nivells.

6.2.2 CONTRIBUCIONS TEÒRIQUES I METODOLÒGIQUES

La present tesi també ha generat implicacions a nivell teòric i metodològic, tant en el coneixement amb relació a l'estudi dels esdeveniments com en l'aproximació metodològica per analitzar-ne la gestió. Les principals aportacions són exposades en els següents dos subapartats.

6.2.2.1 Contribucions a l'estudi d'esdeveniments

Tal com s'ha mostrat en l'apartat de discussió, els resultats de l'estudi han estat interpretats a partir de la complementació de tres perspectives teòriques: la teoria basada en els recursos, la teoria de la contingència estructural i la teoria ecològica organitzacional. D'aquest procés, en destaquen dues contribucions principals: la combinació de les tres teories i la utilització d'aquestes en la investigació d'esdeveniments. Aquestes aportacions s'argumenten a continuació.

En primer lloc, es destaca la combinació de les tres teories de l'organització mencionades per a l'anàlisi d'un objecte d'estudi concret; si bé existeixen estudis que fusionen algunes d'aquestes teories, la complementació de les tres no ha estat treballada fins al moment, fent que el model teòric de la tesi sigui únic.

En segon lloc, cal recalcar l'aportació que representa l'estudi d'esdeveniments planificats a partir de teories de l'organització ja que, aquest treball mostra com l'adaptació de les perspectives teòriques de l'organització faciliten la comprensió dels

esdeveniments. Això suposa una clara contribució en el desenvolupament del camp acadèmic que estudia els esdeveniments i, en concret, del camp d'estudi aplicat a la gestió d'esdeveniments.

A més, de forma explícita, el present treball ofereix coneixement generalitzable sobre les curses a la muntanya i, en particular, sobre la seva gestió, pel que suposa una recerca pionera en aquest tipus d'esdeveniments. De la mateixa forma, resulta un estudi únic i de referència en el marc de la gestió dels esdeveniments de petita escala i d'esdeveniments esportius en el medi natural. Aquest fet genera que els coneixements adquirits amb aquesta recerca puguin ser transferibles a altres poblacions d'esdeveniments esportius de característiques similars, com curses d'orientació, curses de bicicleta tot terreny, campionats d'esquí de muntanya... O, fins i tot, a esdeveniments no esportius, com fires gastronòmiques, festivals de música, fires d'art...

6.2.2.2 Disseny metodològic per a l'anàlisi de la gestió d'esdeveniments

A banda d'oferir coneixement sobre l'estudi d'esdeveniments, el present estudi també aporta un disseny metodològic pioner en l'anàlisi de gestió dels esdeveniments. Aquest consisteix en el disseny d'un qüestionari basat en les dimensions *disseny, cultura organitzativa, comportament organitzacional i interorganitzacional, planificació, operacions i logística, gestió del risc, recursos humans, gestió financera, màrqueting i comunicació, sistemes d'avaluació i informació, i efectes sobre el desenvolupament sostenible*; que neixen de les anàlisis de la teoria basada en els recursos, la teoria de la contingència estructural i la teoria ecològica organitzacional. A més, es combina amb l'administració d'entrevistes en profunditat per, així, conformar un disseny metodològic mixt. D'aquesta forma, altres poblacions d'esdeveniments esportius podrien ser estudiades a partir dels mateixos instruments, tot incorporant les modificacions necessàries en funció de les seves característiques tècnicoesportives.

D'altra banda, cal subratllar l'aportació que suposa l'anàlisi estadística, en concret l'anàlisi de clústers, per permetre la creació d'una proposta de classificació de les curses a la muntanya. Es mostra, així, que els esdeveniments poden categoritzar-se a partir de diferents criteris, més enllà de la magnitud d'aquests, a través de l'anàlisi de clúster.

Després de mostrar les implicacions pràctiques i contribucions teòriques de la tesi, es continua amb el tercer apartat de les conclusions, a través del qual es mostren les limitacions de la recerca i les possibles línies de futur que se'n desprenen.

6.3 Limitacions i línies de futur

En aquest apartat, es presenten les diferents limitacions de la investigació. Així mateix, aquesta reflexió permet dibuixar les actuacions que permetrien pal·liar aquestes limitacions, identificant així les línies de continuïtat i direcció futura de l'estudi.

Primerament, la gestió de les curses a la muntanya és analitzada a través de la visió de les persones responsables de l'organització d'aquests esdeveniments, fet que genera que les dades obtingudes siguin fruit de la percepció interna de la cursa, obviant així la consideració d'altres col·lectius afectats per la gestió de les curses. Consegüentment, obtenir informació d'altres *stakeholders* podria oferir un major contrast i rigorositat a la investigació.

En segon lloc, si bé la selecció i disseny de les eines d'obtenció de dades ha permès recopilar una gran quantitat d'informació, ha existit certa dificultat per tal d'obtenir informació sobre la dimensió d'anàlisi "planificació". D'aquesta manera, es considera que la informació relativa a aquesta dimensió podria haver estat més ben copsada a través d'altres mètodes com podria ser l'anàlisi de continguts dels mitjans interns de comunicació, per exemple, correus electrònics i/o missatgeria mòbil. Així, es planteja la possibilitat de l'ús combinat d'altres mètodes en futurs estudis per tal tenir una visió més completa de la realitat.

D'altra banda, cal tenir en compte que les persones responsables de l'organització van ser enquestades durant el 2016 (entre maig i novembre), per tal de respondre preguntes relatives a la celebració de la cursa del 2015. Això ha generat que el període de temps entre la realització de la cursa i el moment de l'entrevista pogués ser de diversos mesos o, fins i tot, en ocasions, que ja haguessin fet la cursa del 2016, podent així comprometre el detall en l'explicació dels fets. La forma de reduir aquesta possible pèrdua d'informació seria acordar amb les organitzacions d'establir el dia de l'administració de l'enquesta poques setmanes després d'haver conclòs l'esdeveniment, tot i que allargués el treball de camp a gairebé el doble de temps. Fins i tot, es podria plantejar l'establiment de reunions de recopilació d'informació sobre l'execució prèvies a la cursa, a més de la posterior a la mateixa. Aquest canvi dotaria de major qualitat a les dades augmentant, al seu torn, la dilatació temporal del treball de camp.

Continuant amb la reflexió temporal del disseny de la investigació, el fet de dur a terme un estudi de tall transversal ha aportat un retrat amb una gran quantitat d'informació sobre una realitat concreta, en un període de temps definit. En aquest sentit, es considera que un estudi longitudinal seria un pas endavant que permetria explorar aspectes als que no arriba l'actual, com identificar les variacions en la gestió de les curses a la muntanya amb el pas dels anys o, fins i tot, comprendre quins són els moviments

poblacionals de la comunitat de curses a mesura que avança el temps.

Finalment, les conclusions de la tesi generen el sorgiment de diferents qüestions que són vistes com a vies de continuïtat de l'estudi. Algunes d'aquestes preguntes són: Quines són les principals problemàtiques que atenyen a la gestió de les curses a la muntanya? Com es poden solucionar? Per tal d'oferir estratègies concretes de millora a les entitats organitzadores, quins són els factors d'èxit de les curses? En quines circumstàncies i a través de quines accions es pot sostenir un avantatge competitiu? Quins són els efectes de les curses sobre el desenvolupament sostenible del territori? Com generar uns efectes concrets? Quines estratègies i accions que afavoreixen un desenvolupament sostenible? Com es poden disminuir les situacions de risc i augmentar la seguretat en les curses? Com es podrien establir indicacions concretes per vetllar la salut de les persones implicades? Com gestionar una població de curses a la muntanya saludable? En tots els casos, les respostes a aquestes preguntes permetrien oferir pautes concretes a administracions, federacions i altres associacions que determinin les polítiques en relació amb les curses a la muntanya d'una comunitat concreta. Aquestes són, només, algunes de les múltiples qüestions que sorgeixen de la resposta a la pregunta inicial de la investigació. Aquestes, alhora, generaran noves qüestions, obrint davant nostre un infinit nombre de possibilitats sobre el qual seguirem traçant el nostre camí.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Abeza, G., O'Reilly, N. i Reid, I. (2013). Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication*, (6), 120–142. <https://doi.org/10.1123/ijsc.6.2.120>
- Acevedo, E. O., Dzewaltowski, D. A., Gill, D. L. i Noble, J. M. (1992). Cognitive orientations of ultramarathoners. *Sport Psychologist*, 6(3), 242–253.
- Agha, N. i Taks, M. (2015). A Theoretical Comparison of the Economic Impact of Large and Small Events. *International Journal of Sport Finance*, 10(3), 199–216.
- Aisbett, L. i Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351–369. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12062>
- Aldrich, H. E. i Auster, E. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1497769>
- Amburgey, T. L. i Rao, H. (1996). Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1265–1286. <https://doi.org/10.2307/256999>
- Amis, J., Pant, N. i Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*.
- Amis, J. i Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10(1), 76–86. <https://doi.org/10.1123/jsm.10.1.76>
- Amis, J. i Slack, T. (2008). Organisation theory and the management of sport organisations. In B. Houlihan (Ed.), *Sport and Society: A student introduction* (2nd ed., pp. 348–374). London: SAGE Publications.
- Amis, J., Slack, T. i Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250–252. <https://doi.org/10.1108/03090569910253044>
- Amit, R. i Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, K. S. i Birrer, G. E. (2011). Creating a sustainable competitive advantage : A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program. *Journal of Sport Administration & Supervision*, 3(1), 10–21.
- Andersson, T. D. i Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199–220. <https://doi.org/10.1080/15470140802323801>
- Andersson, T. D. i Getz, D. (2009). Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, 30(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.008>
- Andersson, T. D., Getz, D. i Mykletun, R. (2013a). The “Festival Size Pyramid” in Three Norwegian Festival Populations. *Journal of Convention and Event Tourism*, 14(2), 81–103. <https://doi.org/10.1080/15470148.2013.782258>
- Andersson, T. D., Getz, D. i Mykletun, R. J. (2013b). Sustainable Festival Populations: An Application of

Organizational Ecology. *Tourism Analysis*, 18, 621–634.
<https://doi.org/10.3727/108354213X13824558188505>

Andersson, T. i Getz, D. (2007). Resource Dependency, Costs and Revenues of a Street Festival. *Tourism Economics*, 13(1), 143–162. <https://doi.org/10.5367/000000007779784443>

Añó Sanz, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas* (1st ed.). València: Universitat de València.

Association of Road Racing Statiscians. (2018). Trail and Mountain Race Histories. Retrieved October 22, 2018, from <https://arrs.run/RaceHist.htm>

Axelsen, M. i Robinson, R. N. S. (2009). Race around the world: Identifying a research agenda for the distance runner. *Annals of Leisure Research*, 12(2), 236–257.
<https://doi.org/10.1080/11745398.2009.9686820>

Ayora, D. i García, E. (2004). *Organización de eventos deportivos* (1st ed.). Barcelona: INDE.

Babí Lladós, J., Inglés Yuba, E., Cumellas Ruiz, L., Farías Torbidoni, E. I., Seguí Urbaneja, J. i Labrador Roca, V. (2018). El perfil de los corredores y su propensión al accidente deportivo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte*, 18(72), 723.
<https://doi.org/10.15366/rimcafd2018.72.009>

Barajas, Á., Salgado, J. i Sánchez, P. (2012). Problemática de los estudios de impacto económico de eventos deportivos. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 441–461.
<https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=2233273>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

Barney, J. B. i Hesterly, W. (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage* (2nd ed.). Prentice Hall.

Barney, J. B., Ketchen, D. J. i Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>

Barney, J. B. i Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.

Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy i W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 77–115). London: SAGE Publications Ltd.

Baum, J. A. C. (1999). Organizational Ecology. In S. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory & Method* (pp. 71–108). London: SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446218556.n3>

Berlonghi, A. (1990). *The special event risk management manual*. Bookmasters, Inc.

Berridge, G. (2007). *Events design and experience*. Amsterdam ; London : Butterworth-Heinemann: Routledge.

- Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201. <https://doi.org/10.2307/2093199>
- Blau, P. M. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*, 1(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(72\)90055-5](https://doi.org/10.1016/0049-089X(72)90055-5)
- Bowdin, G., O'Toole, W., Allen, J., Harris, R. i McDonnell, I. (2011). *Events management* (3rd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bramwell, B. (1997). Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism Management*, 18(3), 167–176. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00118-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00118-5)
- Brown, S. i James, J. (2012). Event design and management: Ritual sacrifice. In Ian; Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond i U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festivals and Events Management: An international arts and culture perspective* (pp. 53–64). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Burns, T. E. i Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (1st ed.). London: Tavistock.
- Byers, T., Slack, T. i Parent, M. (2012). *Key Concepts in Sport Management*. Sage Publications.
- Calendari 2015 Punk-Trail. (2015). Retrieved April 29, 2016, from <https://punktrails.wordpress.com>
- Camerino, O., Castañer, M. i Anguera, M. T. (2012). Mixed Methods Research in the Movement Sciences. *Mixed Methods Research in the Movement Sciences: Case Studies in Sport, Physical Education and Dance*, 1–222. <https://doi.org/10.4324/9780203132326>
- Carroll, G. R. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10(1), 71–93. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.10.080184.000443>
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262–1283. <https://doi.org/10.1086/228210>
- Carroll, G. R. (1988). *Ecological models of organizations*. Cambridge: Ballinger Pub. Co. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=mPi2AAAAIAAJ>
- Carroll, G. R. i Hannan, M. T. (1989). Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 411. <https://doi.org/10.2307/2393151>
- Carroll, G. R. i Khessina, O. M. (2005). The Ecology of Entrepreneurship. In *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives* (Vol. 59, pp. 167–200). New York: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/0-387-23622-8_9
- Casa, D. J., Stearns, R. L., Lopez, R. M., Ganio, M. S., McDermott, B. P., Walker Yeargin, S., ... Maresh, C. M. (2010). Influence of Hydration on Physiological Function and Performance During Trail Running in the Heat. *Journal of Athletic Training*, 45(2), 147–156. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-45.2.147>
- Cejka, N., Rüst, C. A., Lepers, R., Onywera, V., Rosemann, T. i Knechtle, B. (2014). Participation and performance trends in 100-km ultra-marathons worldwide. *Journal of Sports Sciences*, 32(August 2015), 354–366. <https://doi.org/10.1080/02640414.2013.825729>
- Chanavat, N., Martinent, G. i Ferrand, A. (2010). Brand images causal relationships in a multiple sport event sponsorship context: Developing brand value through association with sponsees. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 49–74. <https://doi.org/10.1080/16184740903554090>

- Chappelet, J.-L. i Parent, M. M. (2015). The (wide) world of sports events. In M. M. Parent & J.-L. Chappelet (Eds.), *Routledge Handbook of Sports Event Management* (pp. 1–18). Abingdon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315742021>
- Chase, A. i Hobbs, N. (2010). *Ultimate Guide to Trail Running: Everything You Need to Know About Equipment* Finding Trails* Nutrition* Hill Strategy* Racing* Avoiding Injury* Training* Weather* Safety* (2nd ed.). Guilford: Globe Pequot Press.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). London/New York: Taylor & Francis.
- Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168–185. <https://doi.org/10.2307/2392061>
- Child, J. (1975). Managerial and Organizational Factors Associated With Company Performance - Part II. A contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 17(3), 12–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00693.x>
- Clawson, M. i Knetsch, J. L. (2013). *Economics of outdoor recreation* (Vol. 3). New York/London: RFF Press.
- Comité de Seguridad de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada. (2016). Seguridad FEDME. Retrieved January 18, 2018, from <http://seguridadfedme.es>
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Consell Català de l'Esport. (2010). *Els clubs esportius a Catalunya*. Barcelona. <https://doi.org/B-34990-2010>
- Cottrell, S. P., Vaske, J. J. i Ritter, P. (2007). Resident perceptions of sustainable tourism in Chongdugou, China. *Society and Natural Resources*, 20(6), 511–525. <https://doi.org/10.1080/08941920701337986>
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage -What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Creswell, J. W. i Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research* (1st ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Cunningham, G. B. (2002). Removing the Blinders: Toward an Intergrative Model of Organizational change in Sport and Physical Activity. *Quest*, 54(4), 276–291. <https://doi.org/10.1080/00336297.2002.10491779>
- Daft, R. L. (1983). *Organization theory and design*. St. Paul: West Pub. Co.
- Daft, R. L. (2010). Organizations and Organizations Theory. In *Organization theory and design* (10th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Delacroix, J. i Carroll, G. R. (1983). Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 274. <https://doi.org/10.2307/2392621>

- Desbordes, M. i Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo* (Vol. 609). Barcelona: INDE.
- Djaballah, M., Hautbois, C. i Desbordes, M. (2015). Non-mega sporting events' social impacts: a sensemaking approach of local governments' perceptions and strategies. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 48–76. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.1000353>
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00444.x>
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. In S. R. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory & Method* (pp. 51–70). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446218556.n2>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Hakonsson i C. C. Snow (Eds.), *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art* (pp. 19–40). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Donaldson, T. i Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Drazin, R. i Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Dredge, D. i Whitford, M. (2010). Policy for sustainable and responsible festivals and events: institutionalisation of a new paradigm – a response. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/19407960903542235>
- Easthope Schmidt, C. (2013). *Reducing muscular fatigue in trail running - mechanisms and strategies*.
- Ediciones Desnivel. (2015). La Federación de Atletismo pone en marcha su primer Campeonato de España de Trail. Retrieved October 25, 2018, from <https://www.carreraspormontana.com/carreras/la-federacion-de-atletismo-pone-en-marcha-su-primer-campeonato-de-espana-de-trail/>
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.003>
- Entry Central. (2018). Creag Choinnich Hill Race. Retrieved April 1, 2018, from <https://www.entrycentral.com/creag-choinnich>
- European Athletic Association. European Athletic Association Constitution (2017). Lituània.
- Fahy, J., Farrelly, F. i Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013–1030. <https://doi.org/10.1108/03090560410539140>
- Federació Catalana d'Atletisme. Normativa general campionats de catalunya ruta (2017). Espanya.
- Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya. (2015). Llistat d'inscripcions obertes FEEC. Retrieved April 29, 2016, from <http://inscripcions.feec.cat/index.php>

- Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya. (2017). Reglaments de les competicions. Retrieved March 20, 2018, from <https://www.feec.cat/competicio/reglaments-de-les-competicions/>
- Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada. (2011). *Incidencia socioeconómica y ambiental de las carreras por montaña en el medio rural y natural en España*. Retrieved from <http://www.fedme.es/index.php?mmod=staticContent&IDf=239>
- Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada. (2015). *Las Carreras por Montaña en España*. Retrieved from http://www.fedme.es/salaprensa/upfiles/1033_F_es.pdf
- Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada. Reglamento de competiciones de carreras por montaña FEDME (2017).
- Filo, K., Funk, D. C. i Hornby, G. (2009). The Role of Web Site Content on Motive and Attitude Change for Sport Events. *Journal of Sport Management*, 23(1), 21–40. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.1.21>
- Freeman, J., Carroll, G. R. i Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Freeman, J. i Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1116–1145. <https://doi.org/10.1086/227797>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139–144. <https://doi.org/10.1080/16184740308721947>
- Getz, D. (2010). The Nature and Scope of Festival Studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1), 1–47.
- Getz, D. i Andersson, T. (2016). Analyzing whole populations of festivals and events: an application of organizational ecology. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 8(3), 249–273. <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1158522>
- Getz, D., Andersson, T. i Larson, M. (2007). Festival stakeholder roles: Concepts and case studies. *Event Management*, 10(2–3), 103–122. <https://doi.org/10.3727/152599507780676689>
- Getz, D. i Frisby, W. (1988). Evaluating Management Effectiveness In Community-Run Festivals. *Journal of Travel Research*, 27(1), 22–27. <https://doi.org/10.1177/004728758802700105>
- Getz, D. i McConnell, A. (2014). Comparing Trail Runners and Mountain Bikers: Motivation, Involvement, Portfolios, and Event-Tourist Careers. *Journal of Convention & Event Tourism*, 15(1), 69–100. <https://doi.org/10.1080/15470148.2013.834807>
- Getz, D. i Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (3rd ed.). Abingdon: Routledge Ltd.
- Gibson, C., Waitt, G., Walmsley, J. i Connell, J. (2010). Cultural Festivals and Economic Development in Nonmetropolitan Australia. *Journal of Planning Education and Research*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1177/0739456X09354382>
- Gibson, H. J., Kaplanidou, K. i Kang, S. J. (2012). Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport Management Review*, 15(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.08.013>

- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire* (2nd ed.). New York/London: Continuum International Publishing Group.
- Goldblatt, J. J. (2008). *Special Events: The Roots and Wings of Celebration* (5th ed., Vol. 5). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- González, A. X. i Mundina, J. J. (2014). Experiencia práctica: Actividades físicas y deportivas en el medio natural. Enseñando mediante proyectos en el ámbito universitario. *Revista Española de Educación Física y Deportes: REEFD*, 405, 97–104. Retrieved from <http://reefd.es/index.php/reefd/article/view/40/42>
- Grant, R. M. R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Gresser, B. i Bessy, O. (1999). Le management d'un evenement sportif. In G. Lacroix, A.-M. Waser i A. Boyer (Eds.), *Le management du sport: 15 études de cas corrigées*. Paris: Editions d'Organisation.
- Grup Somnus. (2015). Llistat de curses de Catalunya. Retrieved April 29, 2016, from <http://cursescatalunya.cat/curses-de-catalunya/>
- Hage, J. (1965). Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320. <https://doi.org/10.2307/2391470>
- Hall, C. M. (1989). The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, 19(3), 263–268. <https://doi.org/10.1007/BF00454570>
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. London: Belhaven Press.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486410>
- Hanisch, B. i Wald, A. (2012). A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. *Project Management Journal*, 4–23. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Hanlon, C. i Jago, L. (2004). The Challenge of Retaining Personnel in Major Sport Event Organizations. *Event Management*, 9(1), 39–49. <https://doi.org/10.3727/1525995042781002>
- Hannan, M. T. i Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T. i Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hannan, M. T. i Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard university press.
- Hannan, M. T., Pólos, L. i Carroll, G. R. (2007). *Logics of organization theory: Audiences, codes, and ecologies*. Princeton University Press.
- Havlick, D. G., Billmeyer, E., Huber, T., Vogt, B. i Rodman, K. (2016). Informal trail creation: hiking, trail running, and mountain bicycling in shortgrass prairie. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 1041–1058. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1101127>
- Heck, S. i Terret, T. (2015). Nature conservation versus event organisation: 'Madmen's Diagonals' on

- Reunion Island (1989–2014). *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 8(1), 18–32. <https://doi.org/10.1080/19407963.2015.1043306>
- Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte* (2nd ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228–239. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- Hoffman, M. D. i Fogard, K. (2012). Demographic characteristics of 161-km ultramarathon runners. *Research in Sports Medicine (Print)*, 20(1), 59–69. <https://doi.org/10.1080/15438627.2012.634707>
- Hoffman, M. D., Ong, J. C. i Wang, G. (2010). Historical analysis of participation in 161 km ultramarathons in North America. *The International Journal of the History of Sport*, 27(11), 1877–1891. <https://doi.org/10.1080/09523367.2010.494385>
- Hoffman, M. D., Pasternak, A., Rogers, I. R., Khodae, M., Hill, J. C., Townes, D. A., ... Lipman, G. S. (2014). Medical Services at Ultra-Endurance Foot Races in Remote Environments: Medical Issues and Consensus Guidelines. *Sports Medicine*, 44(8), 1055–1069. <https://doi.org/10.1007/s40279-014-0189-3>
- Inglés-Yuba, E., Puig, N. i Labrador, V. (2016). Sports management in protected mountain areas. Sustainable development through collaborative network governance: a case study. *Eco. Mont-Journal on Protected Mountain Areas Research*, 8(2), 53–61. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1553/eco.mont-8-2s53>
- Inglés, E. (2013). *Estratègies de gestió de la pràctica esportiva al medi natural per al desenvolupament sostenible: Un estudi de casos sobre governança i "stakeholders."* Universitat de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/279214>
- Inglés Yuba, E. i Puig Barata, N. (2015). Sports management in coastal protected areas. A case study on collaborative network governance towards sustainable development. *Ocean & Coastal Management*, 118, 178–188. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.07.018>
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2016). Padró municipal d'habitants. Xifres oficials. Per sexe.
- Institut d'Estudis Catalans. (2017). Diccionari de la llengua catalana. Retrieved August 15, 2017, from <http://dlc.iec.cat>
- International Association of Athletics Federations. Reglamento de Competición 2018-2019 (2018). Monaco. Retrieved from <https://www.iaaf.org/about-iaaf/documents/rules-regulations>
- International Association of Athletics Federations. (2018b). Ultra Running. Retrieved October 25, 2018, from <https://www.iaaf.org/disciplines/ultra-running/ultra-running>
- International Skyrunning Federation. (2017). International Skyrunning Federation Rules. Retrieved March 1, 2018, from International Skyrunning Federation
- International Skyrunning Federation. (2018). History. Retrieved October 26, 2018, from <https://www.skyrunning.com/history/>
- International Trail Running Association. (2017). 2018 Trail World Championships. Retrieved March 1, 2018, from http://www.i-tra.org/page/349/2018_TWC_-_Penyagolosa_Trails_SportHG.html

- Jaeger, K. i Mykletun, R. J. (2009). The Festivalscape of Finnmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2–3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/15022250903119520>
- Jensen, J. A., Cobbs, J. B. i Turner, B. A. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59(2), 163–173.
- Jensen, M. C. i Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Harlow: Pearson Upper Saddle River.
- Jutbring, H. (2014). Encoding destination messages in media coverage of an international event: A case study of the European athletics indoor championships. *Journal of Destination Marketing and Management*, 3(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.12.004>
- Kast, F. E. i Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465. <https://doi.org/10.2307/255141>
- Kerwin, S., Warner, S., Walker, M. i Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 77–92.
- Késenne, S. (2005). Do We Need an Economic Impact Study or a Cost-Benefit Analysis of a Sports Event? *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 133–142. <https://doi.org/10.1080/16184740500188789>
- La Bolsa del Corredor. (2017). El futuro de las carreras. Retrieved October 25, 2018, from <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/el-futuro-de-las-carreras/>
- Larson, M. (2011). Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(3–4), 287–310. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.562414>
- Lawrence, D. P. (2000). Planning theories and environmental impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 20(6), 607–625. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(00\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(00)00036-6)
- Lawrence, P. R. i Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration* (1st ed.). Boston: Harvard Business Press.
- Leng, H. K. (2017). Sponsor recall in sports events of short duration: empirical evidence from swimming competitions. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 138–148. <https://doi.org/10.1108/IJMSM-05-2017-091>
- Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459–475. <https://doi.org/10.1080/09669580308667216>
- Llopis, R. i Vilanova, A. (2015). A Sociological Analysis of the Evolution and Characteristics of Running. In J. Scheerder i K. Breedveld (Eds.), *Running Across Europe: The Rise and Size of One of the Largest Sport Markets* (pp. 220–240). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Luque Valle, P., Baena-Extremera, A. i Granero-Gallegos, A. (2011). Buenas prácticas para un desarrollo sostenible en los eventos deportivos en el medio natural. *Interciencia*, 36(7), 531–537.
- Mackellar, J. (2015). Determinants of business engagement with regional sport events. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 7–26. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1007882>

- Magaz-González, a. M. i Fanjul-Suárez, J. L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: Factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte*, 12(45), 138–169.
- Mair, J. i Whitford, M. (2013). An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 6–30. <https://doi.org/10.1108/17582951311307485>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Mallen, C. i Adams, L. J. (Eds.). (2017). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism: Theoretical and Practical Dimensions* (3rd ed.). Abingdon: Routledge Ltd.
- Maltese, L. (2009). Managing assets in the field of sports special events: a proposal for a new methodological and analytical approach. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 310–329. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.023240>
- Maltese, L. i Veran, L. (2010). Managing and Modeling the Combination of Resources in Professional Sporting Events. In S. Butenko, J. Gil-Lafuente i P. M. Pardalos (Eds.), *Optimal Strategies in Sports Economics and Management* (pp. 59–85). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13205-6_4
- Mandelli, G. i Angriman, A. (n.d.). *Scales of difficulty in climbing*. Retrieved from http://www.theuiaa.org/documents/mountaineering/THESCALESOFDIFFICULTYINCLIMBING_p1b.pdf
- Mason, D. S., Thibault, L. i Misener, L. (2006). An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management*, 20(1), 52–73. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.52>
- Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management* (3rd ed.). Abingdon: Routledge.
- Masterman, G. i Wood, E. H. (2006). *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Matus, C. (2015). *La situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la región del Biobío*. Universitat de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/294278>
- Mauws, M. K., Mason, D. S. i Foster, W. M. (2003). Thinking strategically about professional sports. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 145–164. <https://doi.org/10.1080/16184740308721948>
- McAuley, J., Duberley, J. i Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Meadowcroft, J., Farrell, K. N. i Spangenberg, J. (2005). Developing a framework for sustainability governance in the European Union. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 3–11. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007371>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2015). *Encuesta de hábitos deportivos en España 2015*. Madrid. Retrieved from http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf

- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. California: Sage Publications.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resource book*. Thousand Oaks: Sage.
- Morrison, A. M. (1995). *Hospitality and Travel Marketing* (2nd ed.). Albany: Delmar.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research, 40*(2), 120–123. <https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-00014>
- Ng, S.-L., Leung, Y.-F., Cheung, S.-Y. i Fang, W. (2018). Land degradation effects initiated by trail running events in an urban protected area of Hong Kong. *Land Degradation & Development, 29*(3), 422–432. <https://doi.org/10.1002/ldr.2863>
- Nordvall, A. i Heldt, T. (2017). Understanding hallmark event failure: a case study of a Swedish music festival. *International Journal of Event and Festival Management, 8*(2), 172–185. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-11-2015-0043>
- Oñorbe, M. (2014). Los retos en la gestión de las actividades deportivas en Espacios Naturales Protegidos. *CONAMA 2014 Congreso Nacional de Medio Ambiente, 1–7*.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: The case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure, 7*(4), 205–219. <https://doi.org/10.1080/1360671021000056570>
- Papadimitriou, D. i Apostolopoulou, A. (2009). Olympic Sponsorship Activation and the Creation of Competitive Advantage. *Journal of Promotion Management, 15*(1–2), 90–117. <https://doi.org/10.1080/10496490902892754>
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Health San Francisco, 22*(2), 135–164. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=30065671&site=ehost-live>
- Parent, M. M. (2010). Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers and Strategies. *Journal of Sport Management, 24*, 291–318.
- Parent, M. M. i Chappelet, J.-L. (2015). *Routledge Handbook of Sports Event Management*. Routledge.
- Parent, M. M. i Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics, 75*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>
- Parent, M. M. i Slack, T. (2008). Conformity and Resistance: Preparing a Francophone Sporting Event in North America. *Event Management, 11*(3), 129–143. <https://doi.org/10.3727/152599508784548811>
- Parent, M. M. i Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Abingdon: Routledge.
- Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent To Remain : an Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. *International Journal of Event Management Research, 6*(November), 10–32. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12040>
- Pennings, J. M. (1987). Structural Contingency Theory: A Multivariate Test. *Organization Studies, 8*(3),

223–240. <https://doi.org/10.1177/017084068700800302>

- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Peteraf, M. A. i Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Petrović, L. T., Milovanović, D. i Desbordes, M. (2015). Emerging technologies and sports events. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2012-0021>
- Pfeffer, J. i Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press. New York: Harper and Row.
- Powell, W. W. i DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prado-Gascó, V., Calabuig Moreno, F., Añó Sanz, V., Núñez-Pomar, J. i Crespo Hervás, J. (2017). To post or not to post: social media sharing and sporting event performance. *Psychology and Marketing*, 34(11), 995–1003. <https://doi.org/10.1002/mar.21038>
- Quivy, R. i Campenhoudt, L. Van. (2000). *Manual de Investigación en ciencias sociales*. Limusa: Noriega Editores. Retrieved from <http://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/07/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campenhoudt.pdf>
- Real Federación Española de Atletismo. (2017a). Atletismo, montaña y trail, una relación de largo recorrido. Retrieved October 26, 2018, from <http://www.rfea.es/web/noticias/desarrollo.asp?codigo=10232#.Wr-E2mYznR0%0D%0A>
- Real Federación Española de Atletismo. Reglamentación Temporada 2017-2018 (2017). Espanya.
- Real Federación Española de Atletismo. (2018). Historiales de Competiciones - Campeonatos de España y Selección Española. Retrieved October 25, 2018, from http://www.rfea.es/historia/ctoesp/ruta_montana.htm
- Richards, G., Brito, M. P. i Wilks, L. (2013). *Exploring the social impacts of events*. Routledge.
- Ritchie, J. i Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230108>
- Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2–11. <https://doi.org/10.1177/004728758402300101>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, 17(11), 11–32.
- Robins, S. P. i Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Robinson, L. i Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees. *Managing Leisure*, 17, 139–154. <https://doi.org/10.1080/13606719.2012.674391>
- Robson, L. M. (2011). A Demographic Study of Event Planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(1), 45–52. <https://doi.org/10.1080/15470148.2010.547980>

- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21(1), 1–19. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90002-7)
- Ropits Social Running. (2016). Runedia. Retrieved April 29, 2016, from <http://www.runedia.com/>
- Ropits Social Running. (2019). Runedia. Retrieved January 21, 2019, from <https://runedia.mundodeportivo.com>
- Rubin, P. H. (1973). The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81(4), 936–949. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/1831135>
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486591>
- Salimath, M. S. i Jones, R. (2011). Population ecology theory: implications for sustainability. *Management Decision*, 49(6), 874–910. <https://doi.org/10.1108/00251741111143595>
- Sallent, O. (2013). *Esdeveniments esportius i generació de xarxes turístiques i esportives*. Universitat de Girona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/128927>
- Sallent, O., Palau, R. i Guia, J. (2011). Exploring the Legacy of Sport Events on Sport Tourism Networks. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 397–421. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.599208>
- Santomier, J. P., Hogan, P. I. i Kunz, R. (2016). The 2012 London Olympics: innovations in ICT and social media marketing. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 18(3), 251–269. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1237305>
- Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, a. (2009). *Research Methods for Business Students. Business* (Vol. 5th). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schein, E. H. i Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research*, 65(6), 745–751. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.011>
- Scott Erickson, G. i J. Kushner, R. (1999). Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 348–365. <https://doi.org/10.1108/03090569910253189>
- Seguí Urbaneja, J. i Farias, E. I. (2018). El trail running (carreras de o por montaña) en España. Inicios, evolución y (actual) estado de la situación. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, (33), 123–128. Retrieved from <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/56462>
- Seguí Urbaneja, J., Inglés Yuba, E., Labrador Roca, V. i Farías Torbidoni, E. I. (2016). Carreras (de o por) montaña o trail running. El reconocimiento de la modalidad deportiva: una visión jurídica. *Retos*, 2041(30), 216–167. Retrieved from <http://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/39868>
- Silvers, J. R. (2008). *Risk management for meetings and events*. Abingdon: Routledge.
- Silvers, J. R., Bowdin, G. A. J., O’Toole, W. J. i Nelson, K. B. (2006). Towards an International Event Management Body of Knowledge (EMBOK). *Event Management*, 9(4), 185–198. <https://doi.org/10.3727/152599506776771571>

- Singh, J. V. i Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Reviews Sociology*, 16, 161–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001113>
- Slack, T., Berrett, T. i Mistry, K. (1994). Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 317–328. <https://doi.org/10.1177/101269029402900306>
- Slack, T. i Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Leeds: Human Kinetics.
- Smart, D. L. i Wolfe, R. A. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0034344683&partnerID=tZOtx3y1>
- Smith, B. i Sparkes, A. C. (2016, September 13). Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise. Routledge Ltd - M.U.A. Retrieved from <https://www.dawsonera.com:443/abstract/9781315762012>
- Sousa, R. i Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26(6), 697–713. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.06.001>
- Spangenberg, J. H. (2002a). Environmental space and the prism of sustainability: Frameworks for indicators measuring sustainable development. *Ecological Indicators*, 2(3), 295–309. [https://doi.org/10.1016/S1470-160X\(02\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S1470-160X(02)00065-1)
- Spangenberg, J. H. (2002b). Institutional sustainability indicators: An analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their effectivity. *Sustainable Development*, 10(2), 103–115. <https://doi.org/10.1002/sd.184>
- Stier, W. F., Schneider, R. C., Kampf, S., Haines, S. i Gaskins, B. (2008). Selected risk management policies, practices, and procedures for intramural activities at NIRSA institutions. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 28–44. <https://doi.org/10.1123/rsj.32.1.28>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations (RLE Organizations)* (Vol. 7, pp. 142–193). Abingdon: Routledge.
- Taks, M. (2013). Social sustainability of non-mega sport events in a global world. *European Journal for Sport and Society*, 10(2), 121–141. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.882370>
- Taks, M., Chalip, L. i Green, B. C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995116>
- Tarlow, P. E. (2002). *Event risk management and safety*. (J. Goldblatt, Ed.). New York: John Wiley & Sons, INC.
- The Outdoor Foundation. (2010). *A Special Report on Trail Running 2010*. Retrieved from <http://www.outdoorfoundation.org/pdf/research.trailrunning.pdf>
- The Outdoor Foundation. (2016). *Outdoor Recreation Participation Topline Report 2016*. Washington. Retrieved from <http://www.outdoorfoundation.org/pdf/ResearchParticipation2016Topline.pdf>
- Theodoraki, E. I. i Henry, I. P. (1994). Organisational Structures and Contexts in British National Governing Bodies of Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 243–265. <https://doi.org/10.1177/101269029402900302>

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tum, J., Norton, P. i Wright., J. N. (2006). *Management of event operations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Umanath, N. S. (2003). The concept of contingency beyond “It depends”: Illustrations from IS research stream. *Information and Management*, 40(6), 551–562. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00080-0)
- United Kingdom Athletics. COMPETITION RULES FOR USE IN THE UNITED KINGDOM 2016-2018 (2016). Birmingham.
- Van der Wagen, L. i White, L. (2015). *Human resource management for the event industry* (2nd ed., Vol. 12). Abingdon: Routledge.
- Van Witteloostuijn, A. (2000). Organizational ecology has a bright future. *Organization Studies*, 21(2), v–xiv. <https://doi.org/10.1177/0170840600212001>
- Veltri, F. R., Miller, J. J. i Harris, A. (2009). Club sport national tournament : economic impact of a small event on a mid-size community. *Recreational Sports Journal*, (33), 119–128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1123/rsj.33.2.119>
- Virvilaite, R. i Dilys, M. (2010). Formatting Sport Organization Image as a Competitive Advantage Trying to Attract More Sponsors. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 561–567.
- Walsh, P., Clavio, G., Lovell, M. D. i Blaszk, M. (2013). Differences in Event Brand Personality Between Social Media Users and Non- Users. *Sport Marketing Quarterly*, 22(4), 214–223. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17506200710779521>
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–931. <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our Common Future. report of the United Nations World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Wensing, E. (1994). Incrementalism versus strategic planning. *Australian Planner*, 32(1), 42–48. <https://doi.org/10.1080/07293682.1994.9657655>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilson, R. (2006). The economic impact of local sport events: Significant, limited or otherwise? A case study of four swimming events. *Managing Leisure*, 11(1), 57–70. <https://doi.org/10.1080/13606710500445718>
- Won, D. i Chelladurai, P. (2016). Competitive advantage in intercollegiate athletics: Role of intangible resources. *PLoS ONE*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145782>
- Wood, E. (2004). Marketing information for the events industry. In Ian Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond i U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and Events Management: And International Arts and Culture Perspective* (pp. 130–157). Oxford: Elsevier. Retrieved from <https://www.dawsonera.com:443/abstract/9780080477701>
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: Her Majesty’s Stationary Office.

- Woodward, J. (1965). *Industrial organization; theory and practice* (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- World Mountain Running Association. The WMRA Constitution (2016). Bulgaria. Retrieved from http://wmra.ch/files/regulations/wmra_constitution_2016.09.11_english_version_2016.10.03.pdf
- Zhao, J., Ren, L. i Lovrich, N. (2010). Police organizational structures during the 1990s: An application of contingency theory. *Police Quarterly*, 13(2), 209–232. <https://doi.org/10.1177/1098611110365691>
- Ziakas, V. (2013). *Event portfolio planning and management: A holistic approach*. *Event Portfolio Planning and Management: A Holistic Approach* (1st ed.). Abingdon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203119396>
- Ziakas, V. i Costa, C. A. (2010). Explicating inter-organizational linkages of a host community's events network. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 132–147. <https://doi.org/10.1108/17852951011056919>

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1. Cronologia de fundació de federacions responsables de curses a la muntanya	27
Figura 2. Distàncies de les categories de curses a la muntanya i entitat responsable corresponent	30
Figura 3. Federacions i associacions gestores de les competicions de curses a la muntanya	31
Figura 4. Tipologia d'esdeveniments esportius	41
Figura 5. Diagrama del primer plantejament teòric: Teoria basada en els recursos.....	53
Figura 6. Congruència i incongruència dels subsistemes de l'organització	57
Figura 7. Model SARFIT.....	58
Figura 8. Diagrama del segon plantejament teòric: Teoria de la contingència estructural.....	60
Figura 9. Ecologia organitzacional - dependència de densitat	66
Figura 10. Diagrama del tercer plantejament teòric: Teoria ecològica organitzacional	68
Figura 11. Diagrama del marc teòric de la recerca	89
Figura 12. Exemple de diferents tipus de pregunta del qüestionari	110
Figura 13. Exemple de pregunta de tipus categòrica del qüestionari	110
Figura 14. Guia de l'entrevista.....	119
Figura 15. Exemple de categorització de les entrevistes.....	124
Figura 16. Organigrama de la cursa 1A.....	199
Figura 17. Organigrama de la cursa 1B.....	199
Figura 18. Organigrama de la cursa 2A.....	200
Figura 19. Organigrama de la cursa 2B.....	200
Figura 20. Organigrama de la cursa 3A.....	200
Figura 21. Organigrama de la cursa 3B.....	200
Figura 22. Organigrama de la cursa 4A.....	201
Figura 23. Organigrama de la cursa 4B.....	201

ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1. Evolució del número de curses a la muntanya a Catalunya.....	24
Gràfic 2. Terme identificador de l'esdeveniment (en percentatges)	128
Gràfic 3. Percentatge dels conceptes presents en el nom de les curses	129
Gràfic 4. Estacionalitat de les curses a la muntanya	130
Gràfic 5. Percentatge de curses segons el nombre de categories de participació per edat	130
Gràfic 6. Número d'altres disciplines esportives a les curses a la muntanya	132
Gràfic 7. Percentatge de curses segons el número d'habitants del municipi (en percentatges)	133
Gràfic 8. Percentatge de curses per espais naturals protegits	133
Gràfic 9. Circuits classificats per intervals de distància	134
Gràfic 10. Número d'edicions de les curses.....	139
Gràfic 11. Evolució del número de les curses	140
Gràfic 12. Evolució de la mitjana de participants de les curses.....	140
Gràfic 13. Tipus d'entitats organitzadores de les curses	143
Gràfic 14. Percentatge de curses segons l'any de fundació de les entitats organitzadores	143
Gràfic 15. Percentatge de curses segons el número de participants	144
Gràfic 16. Número de participants per sexe i per distància de circuits	145
Gràfic 17. Existència de relació amb entitats públiques.....	146
Gràfic 18. Existència de relació amb entitats privades o sense ànim de lucre	148
Gràfic 19. Sistemes de cronometratge de les curses (en percentatges)	150
Gràfic 20. Formes de senyalització de les curses (en percentatges)	151
Gràfic 21. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un protocol mediambiental	152
Gràfic 22. Entitats implicades en el protocol mediambiental (en percentatges)	152
Gràfic 23. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un pla de circulació	153
Gràfic 24. Entitats implicades en el pla de circulació (en percentatges)	154
Gràfic 25. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració pla d'actuació en cas d'accidents	154

Gràfic 26. Entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas d'accidents (en percentatges)...	155
Gràfic 27 Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla d'actuació en cas d'incendis	156
Gràfic 28. Entitats implicades en el pla de prevenció i actuació en cas d'incendis (en percentatges).....	156
Gràfic 29. Percentatge de curses segons pla en cas de condicions meteorològiques adverses	157
Gràfic 30. Entitats implicades pla d'actuació condicions meteorològiques adverses (en percentatges).	157
Gràfic 31. Distribució titulacions màximes assolides de persones encapçalen l'equip organitzador	158
Gràfic 32. Àrees de treball del personal de l'equip organitzador (en percentatges)	159
Gràfic 33. Distribució de l'origen del personal de l'equip de treball	160
Gràfic 34. La distribució del sexe del personal de l'equip de treball	160
Gràfic 35. Formació acadèmica del personal de l'equip de treball (en percentatges)	161
Gràfic 36. Variacions del preu d'inscripció dels circuits en funció del moment d'inscripció	163
Gràfic 37. Balanç econòmic de les curses (en percentatges)	166
Gràfic 38. El superàvit i dèficit de les curses (en percentatges)	167
Gràfic 39. Mètodes de comunicació de les curses (en percentatges)	169
Gràfic 40. Canals de comunicació de les curses (en percentatges)	170
Gràfic 41. Xarxes socials com a canals de comunicació de les curses (en percentatges)	171
Gràfic 42. Valor de la satisfacció de les persones participants.....	172
Gràfic 43. Classificació de les curses a la muntanya de la mostra	173
Gràfic 44. Diagrama amb els puntuacions Z mitges de l'anàlisi clúster	174
Gràfic 45. Mes de realització de les curses, per clústers	177
Gràfic 46. Evolució del número de participants, per clústers.....	193

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Característiques dels recorreguts de les curses a la muntanya	29
Taula 2. Marc VRIO	51
Taula 3. Tipus d'estructura organitzativa en funció dels reptes del disseny	74
Taula 4. Àrees funcionals dels esdeveniments	77
Taula 5. Dimensions i subdimensions de la recerca	93
Taula 6. Variables i indicadors de la dimensió A. Disseny	94
Taula 7. Variables i indicadors de la dimensió B. Cultura organitzativa	95
Taula 8. Variables i indicadors de la dimensió C. Comportament organitzacional i interorganitzacional ..	97
Taula 9. Variables i indicadors de la dimensió D. Planificació	97
Taula 10. Variables i indicadors de la dimensió E. Operacions i logística	98
Taula 11. Variables i indicadors de la dimensió F. Gestió del risc	99
Taula 12. Variables i indicadors de la dimensió G. Recursos humans	100
Taula 13. Variables i indicadors de la dimensió H. Gestió financera	101
Taula 14. Variables i indicadors de la dimensió I. Màrqueting i comunicacions	102
Taula 15. Variables i indicadors de la dimensió J. Sistemes d'avaluació i informació	103
Taula 16. Variables i indicadors de la dimensió K. Efectes sobre el desenvolupament sostenible	103
Taula 17. Organització del qüestionari	108
Taula 18 Distribució de la mostra	112
Taula 19. Bases de dades per l'anàlisi estadística de les dades de l'entrevista demoscòpica	115
Taula 20. Catàleg de categories per a l'anàlisi del contingut de les entrevistes	123
Taula 21. Noms i rangs d'edat més habituals de les categories de participació de les curses.	131
Taula 22. Percentatge de curses per comarca.....	132
Taula 23. Circuits classificats segons categories distància de diferents associacions (en percentatges) .	135
Taula 24. Número i percentatge de circuits per rang de percentatge de tipus de terreny.....	136
Taula 25. Número i percentatge de circuits per rangs de desnivell positiu i acumulat.....	136

Taula 26. Número i percentatge de curses a la muntanya segons les zones altimètriques de l'IDESCAT	137
Taula 27. Valoració del motius de creació de les curses (en percentatges)	141
Taula 28. Valoració dels objectius per a l'organització de les curses (en percentatges)	142
Taula 29. Número relacions amb entitats públiques i distribució tipus de relació (en percentatges)	147
Taula 30. Valoració de la relació amb entitats públiques (en percentatges)	147
Taula 31. Número relacions amb entitats privades i distribució tipus de relació (en percentatges)	149
Taula 32. Valoració de la relació amb entitats privades o sense ànim de lucre (en percentatges)	149
Taula 33. Tasques més freqüents realitzades pel personal de l'equip de treball	159
Taula 34. Pressupost de les curses a la muntanya	162
Taula 35. Conceptes i efectes sobre el preu d'inscripció (en percentatges)	163
Taula 36. Ingressos totals de les curses	164
Taula 37. Despeses totals de les curses	165
Taula 38. Valor econòmic dels recursos aportats per l'organització	167
Taula 39. Valor econòmic dels recursos aportats per altres entitats	168
Taula 40. Percentatges de curses avaluadores de satisfacció persones implicades a l'esdeveniment	171
Taula 41. Classificació de les curses a la muntanya per grups clúster i característiques de sis variables	174
Taula 42. Tipus de cursa i sobrenom de les persones entrevistades	176
Taula 43. Contemplació de categories de participació, per clústers	179
Taula 44. Pas per espai natural protegit, per clústers	179
Taula 45. Número de circuits, per clústers	181
Taula 46. Distància dels circuits en quilòmetres, per clústers	182
Taula 47. Tipus de terreny dels circuits en percentatges sobre el total, per clústers	183
Taula 48. Desnivell dels circuits en metres, per clústers	184
Taula 49. Altitud dels circuits en metres, per clústers	185
Taula 50. Punt de sortida (urbà/rural) en percentatges, per clústers	185
Taula 51. Punt d'arribada (urbà/rural) en percentatges, per clústers	185
Taula 52. Tipus de recorregut (circular/lineal) en percentatges, per clústers	186

Taula 53. Moment de la sortida (diürna/nocturna) en percentatges, per clústers	186
Taula 54. Tipus de sortida (esglaonada/massiva) en percentatges, per clústers	186
Taula 55. Temps màxim contemplat del circuit en minuts, per clústers	186
Taula 56. Limitació del nombre de participants en percentatges, per clústers	187
Taula 57. Limitació del nombre de participants dels circuits, per clústers.....	187
Taula 58. Número d'avituallaments i passos de controls, per clústers	189
Taula 59. Distància en quilòmetres entre avituallaments i passos de controls, per clústers	189
Taula 60. Distribució de serveis oferts, per clústers.....	190
Taula 61. Número total de serveis oferts, per clústers	190
Taula 62. Servei d'allotjament, restauració i transport, per clústers	190
Taula 63. Any creació de la cursa, per clústers.....	191
Taula 64. Valoració dels motius de creació de les curses, per clústers	192
Taula 65. Valoració dels objectius de l'organització de les curses.....	195
Taula 66. Tipus d'entitat organitzadora, per clústers.....	197
Taula 67. Any fundació entitat organitzadora, per clústers	197
Taula 68. Estructura organitzativa: Desafiaments del disseny organitzatiu, per clústers	202
Taula 69. Número de participants per sexe i total, per clústers.....	204
Taula 70. Percentatge participants federats/des, per clústers	206
Taula 71. Relació i valoració mitja amb el conjunt d'entitats públiques, per clústers	208
Taula 72. Número de relacions amb entitats públiques, per clústers	208
Taula 73. Relació amb entitats públiques: Tipus d'stakeholders, per cursa entrevistada	209
Taula 74. Relació i valoració mitja del conjunt d'entitats privades o sense ànim de lucre, per clústers	210
Taula 75. Número de relacions amb entitats privades o sense ànim de lucre, per clústers	210
Taula 76. Relació amb entitats privades o sense ànim de lucre: Tipus d'stakeholders, per cursa	212
Taula 77. Tipus d'stakeholders de les entitat públiques i privades amb les que té relació, per cursa	213
Taula 78. Accions de l'operativa prèvia a la cursa	216
Taula 79. Accions de l'operativa del dia de la cursa	219

Taula 80. Sistemes de cronometratge en percentatges, per clústers	222
Taula 81. Tipus de dorsal en percentatges, per clústers	223
Taula 82. Formes de senyalització en percentatges, per clústers	223
Taula 83. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració un protocol mediambiental, per clústers	227
Taula 84. Percentatges de curses que sol·liciten certificat d'exempció responsabilitats, per clústers	227
Taula 85. Percentatge de curses que sol·liciten certificat d'autorització a menors, per clústers	227
Taula 86. Percentatge de curses segons el grau d'elaboració d'un pla de circulació, per clústers	228
Taula 87. Percentatge curses segons grau d'elaboració pla d'actuació en cas d'accidents, per clústers	228
Taula 88. Percentatge curses segons grau d'elaboració pla d' actuació en cas d'incendis, per clústers .	228
Taula 89. Percentatge segons pla d'actuació condicions meteorològiques adverses, per clústers	229
Taula 90. Percentatge de curses amb assistència mèdica, per clústers	229
Taula 91. Percentatge de curses amb mitjans d'assistència mèdica, per clústers	229
Taula 92. Número de mitjans d'assistència mèdica, per clústers.....	230
Taula 93. Gestió del risc: valoració i resposta per persona entrevistada	231
Taula 94. Característiques de la persona responsable de l'equip organitzador, per clústers	234
Taula 95. Número de persones que formen l'equip organitzador, per clústers	234
Taula 96. Característiques de les persones de l'equip organitzador, per clústers	235
Taula 97. Personal voluntari segons sexe, per clústers	236
Taula 98. Pressupost total, per clústers	239
Taula 99. Preu d'inscripció en euros, per clústers	240
Taula 100. Fonts de finançament, per clústers	240
Taula 101. Percentatge d'ingressos sobre el total, per clústers	242
Taula 102. Detall d'ingressos, per clústers	243
Taula 103. Despeses percentatge del total, per clústers.....	243
Taula 104. Detall despeses, per clústers	245
Taula 105. Balanç econòmic, per clústers	246
Taula 106. Valor econòmic de recursos no monetaris propis a la cursa, per clústers	246

Taula 107. Valor econòmic de recursos no monetaris d'altres entitats, per clústers	246
Taula 108. Valor econòmic bossa corredor, per clústers	252
Taula 109. Persones seguidores xarxes socials, per clústers	252
Taula 110. Col·lectiu sobre el que s'esbrina la satisfacció, per clústers	253
Taula 111. Valoració satisfacció persones participants, per clústers	253
Taula 112. Sistemes d'informació segons la funció, per persona entrevistada	255

ANNEXOS

Annex 1: Qüestionari d'anàlisi de les curses a la muntanya

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

Vostè ha estat convidat/da a ser participant d'un estudi desenvolupat a l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), centre de Barcelona, en el marc del Grup d'Investigació Social i Educativa de l'Activitat Física i l'Esport.

El propòsit d'aquest estudi és investigar quines són les formes de gestió amb les quals es desenvolupen les Curses a la Muntanya a Catalunya. Per l'estudi vostè haurà de contestar algunes preguntes i també aportar algunes dades específiques pertinents a l'organització de la cursa realitzada durant l'any 2015. La durada total de la seva participació serà d'uns 60 minuts.

És important que vostè sàpiga, en primer lloc, que el seu qüestionari serà codificat de forma reversible, és a dir, les dades extretes del qüestionari seran inicialment codificades de tal forma que rebran un tracte anònim al llarg de tot el seu tractament, i només podran ésser descodificades, si es considera oportú o convenient. D'altra banda, també volem destacar que la seva participació es totalment voluntària, pel que no està obligat/da de cap forma a participar-hi. Així mateix, si accedeix a participar, pot deixar de fer-ho en qualsevol moment.

Si té qualsevol pregunta, pot fer-la saber en qualsevol moment o contactar amb l'investigador responsable de l'estudi, el Sr. Joan Babi (jbabi@gencat.cat).

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

A. DISSENY: PRINCIPALS ASPECTES DE LA PROVA I DE L'ESTRUCTURA, I CULTURA ORGANITZATIVA

A.1.	Indiqueu el nom de la cursa:	A.1
A.2.	Anteriorment, ha tingut altres noms la cursa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí. Indiqueu quin o quins altres noms ha tingut:	A.2.1.A A.2.1.B A.2.2
A.3.	Indiqueu el nom del municipi on es desenvolupa la cursa:	A.3
A.4.	Quina edició ha estat la celebrada l'any 2015?	A.4
A.5.	Indiqueu amb quina periodicitat s'ha realitzat la prova fins ara: <i>(Enquestador/a: no dir els tipus)</i> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Altres. Quina?	A.5.1.A A.5.1.B A.5.1.C A.5.2
A.6.	Quin any es va realitzar per 1r cop la prova?	A.6

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

A.7. Indiqueu el nom de l'entitat organitzadora: A.7

A.8. Indiqueu de quin tipus d'entitat organitzadora es tracta:
(Enquestador/a: no dir els tipus)

Associació esportiva o Club esportiu A.8.1.A
 Associació no esportiva A.8.1.B
 Ajuntament *(Enquestador/a: saltar a la pregunta A.10)* A.8.1.C
 Empresa d'esdeveniments (només esportius) A.8.1.D
 Empresa d'esdeveniments (esportius i no esportius) A.8.1.E
 Empresa del sector esportiu (no especialitzada en esdeveniments) A.8.1.F
 Altres. Quina? A.8.1.G

A.8.2

A.8.3

A.8.1.J

A.9. Quin any es va fundar l'entitat organitzadora? A.9

A.10. Anteriorment, la cursa ha estat organitzada per altres entitats?
 No A.10.1.A
 Sí. Indiqueu quina o quines altres entitats han organitzat la cursa anteriorment: A.10.1.B

A.10.2

(Enquestador/a: en cas que hagués estat organitzada per més d'una entitat anteriorment, separar els noms per una barra diagonal "/". Si la cursa va estar coorganitzada, separar les dues o més entitats pel símbol de suma "+")

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

A.11. Indiqueu el seu nivell d'acord en la següent escala de l'1 al 7 dels següents interessos dels quals van motivar la creació de la cursa:

	Valora el nivell d'acord (1 Molt desacord - 7 Molt d'acord)							NS/NC
	1	2	3	4	5	6	7	
Interès econòmic (en l'administració de béns, p. ex. guanyar diners)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès comunicatiu (en la transmissió d'informació, p. ex. promocionar una marca)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès esportiu (en la pràctica esportiva, p. ex. competició classificatòria per una altra cursa)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès social (en la promoció de la millora de la societat, p. ex. cursa solidària)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès mediambiental (en la promoció i manteniment de l'entorn, p. ex. cursa sostenible)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Altres. Quin?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Si "Altres": Quin?

A.11.7

(Enquestador/a: Si la cursa era la primera edició, llavors saltar a A.13)

A.12. Actualment, indiqueu el seu nivell d'acord en la següent escala de l'1 al 7 dels següents interessos dels quals motiven l'organització de la cursa:

	Valora el nivell d'acord (1 Molt desacord - 7 Molt d'acord)							NS/NC
	1	2	3	4	5	6	7	
Interès econòmic (en l'administració de béns, p. ex. guanyar diners)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès comunicatiu (en la transmissió d'informació, p. ex. promocionar una marca)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès esportiu (en la pràctica esportiva, p. ex. competició classificatòria per una altra cursa)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès social (en la promoció de la millora de la societat, p. ex. cursa solidària)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interès mediambiental (en la promoció i manteniment de l'entorn, p. ex. cursa sostenible)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Altres. Quin?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Si "Altres": Quin?

A.12.7

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

- A.13. La cursa és reconeguda per alguna competició federativa? En cas afirmatiu indiqueu a quina Federació o Associació pertany i quin és el nom de la Competició:
- No
 Sí. Indiqueu la Federació o Associació:
- ISF. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.A
 IAAF. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.B
 FEDME. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.C
 RFEA. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.D
 FECC. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.E
 FCA. Indiqueu el nom de la Competició: A.13.2.F
- A.13.1.A
A.13.1.B
- Altres. Quina Federació o Associació? A.13.2.G
- A.13.3
A.13.4
A.13.5
- Indiqueu el nom de la Competició:
- A.14. La cursa pertany a alguna altra lliga? En cas afirmatiu especifica el nom de la Competició:
- No A.14.1.A
 Sí. Especifica el nom de la Competició: A.14.1.B
- A.14.2
- A.15. El recorregut de la cursa passa per algun espai natural protegit? En cas afirmatiu especifica de quin nivell de protecció?
- No A.15.1.A
 Sí. Especifica el tipus i nom de l'espai natural protegit: A.15.1.B
- Parc nacional. Quin? A.15.2.A
 Paratge natural d'interès nacional. Quina? A.15.2.B
 Reserva natural. Quina? A.15.2.C
 Parc natural. Quin? A.15.2.D
 PEIN. Quin? A.15.2.E

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

B. DISSENY: PRINCIPALS ASPECTES TÈCNICOESPORTIUS DE LA PROVA

B.1. Indiqueu quants participants hi ha hagut a l'edició del 2015:

B.1

B.2. Quin és el percentatge de participants federats?

B.2

(Enquestador/a: el valor ha de ser sobre 100, no escriure el símbol de percentatge "%", si no es disposa de la dada exacta, indicar l'aproximat)

B.3. La prova contempla diferents categories de participació en funció de l'edat?

No

B.3.1.A

Sí

B.3.1.B

Indiqueu:

Quin és el nom de les categories de participació?

Quin rang d'edats contempla?

Quina quantitat d'homes i dones hi va haver per categoria de participació?

(Enquestador/a: en cas negatiu, indiqueu les dades de la categoria única a la primera fila "1a Categoria"; en cas afirmatiu, ompliu tantes files com categories hi hagi. En el cas que no s'estipuli l'edat: mínima i/o màxima, aleshores escriure 0 per la mínima i 100 per la màxima. Omplir la columna total en el cas de que no s'apiguin la quantitat de dones i homes)

Nom categoria	Rang d'edat		Quantitat per sexe		Total:
	Edat mínima	Edat màxima	Dones	Homes	
1a Categoria					B.3.2
2a Categoria					B.3.3
3a Categoria					B.3.4
4a Categoria					B.3.5
5a Categoria					B.3.6
6a Categoria					B.3.7
7a Categoria					B.3.8
8a Categoria					B.3.9
9a Categoria					B.3.10
10a Categoria					B.3.11
.A	.B	.C	.D	.E	.F

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

B.4. Hi ha places reservades a esportistes d'elit? En cas afirmatiu, indiqueu el número de places reservades i els requisits d'accés a les places reservades a esportistes d'elit:

No

B.4.1.A

Sí. Indiqueu:

B.4.1.B

Número places reservades:

B.4.2

Requisits d'accés:

B.4.3

B.5. Indiqueu quants participants hi ha hagut en les edicions anteriors:

Núm. edició	Any edició:	Número de participants:
Última		
	B.5.1	
	B.5.2	
	B.5.3	
	B.5.4	
	B.5.5	
	B.5.6	
	B.5.7	
	B.5.8	
	B.5.9	
	B.5.10	
	B.5.11	
	B.5.12	
	B.5.13	
	B.5.14	
	B.5.15	
	B.5.16	
	B.5.17	
.A	.B	.C

Núm. edició	Any edició:	Número de participants:
	B.5.18	
	B.5.19	
	B.5.20	
	B.5.21	
	B.5.22	
	B.5.23	
	B.5.24	
	B.5.25	
	B.5.26	
	B.5.27	
	B.5.28	
	B.5.29	
	B.5.30	
	B.5.31	
	B.5.32	
	B.5.33	
	B.5.34	
.A	.B	.C

Núm. edició	Any edició:	Número de participants:
	B.5.35	
	B.5.36	
	B.5.37	
	B.5.38	
	B.5.39	
	B.5.40	
	B.5.41	
	B.5.42	
	B.5.43	
	B.5.44	
	B.5.45	
	B.5.46	
	B.5.47	
	B.5.48	
	B.5.49	
	B.5.50	
	B.5.51	
.A	.B	.C

(Enquestador/a: omplir tantes files com edicions hi hagi, última fa referència a l'edició del 2015)

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

B.6. A més de les curses a la muntanya, s'organitzen proves d'altres disciplines esportives durant la cursa? En cas afirmatiu, indiqueu quines proves i de quines disciplines:

No

B.6.1.A

Sí. Indiqueu proves i disciplines:

B.6.1.B

B.6.2

(Enquestador/a: caminada és considerada com una altra disciplina, altres exemples podrien ser: cursa de BTT d'"x" km, cursa asfalt d'"x" km o torneig 3x3 de basquetbol)

B.7. Dels circuits de la prova, indiqueu: el nom, la distància, el tipus de terreny, el desnivell positiu i acumulat i l'altitud dels circuits:

	Nom de circuit	Distància (km)	Tipus de terreny (%)				Desnivell (m)			Altitud (m)		
			% Pista	% Corriols	% Asfalt	% Camp a través	Positiu	Acumulat	Màxima	Mínima		
1												B.7.1
2												B.7.2
3												B.7.3
4												B.7.4
5												B.7.5
6												B.7.6
7												B.7.7
8												B.7.8
9												B.7.9
10												B.7.10
	.A	.B	.C	.D	.E	.F	.G	.H	.I	.J		

(Enquestador/a: omplir tantes files com circuits hi hagi; les columnes de percentatges han de sumar 100)

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

C. OPERACIONS I LOGÍSTICA

C.1. Dels circuits de la cursa, indiqueu: punt de sortida (urbà o rural), punt d'arribada (urbà o rural), moment de la sortida (diürna o nocturna), si es fa sortida esglaonada i el temps màxim contemplat.

	Punt de:						Moment de sortida		Sortida esglaonada:	Temps màxim contemplat (en hores)
	Sortida		Arribada		Diürna	Nocturna	Sortida esglaonada:	Temps màxim contemplat (en hores)		
	Urbà	Rural	Urbà	Rural						
Circuit 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.1	
Circuit 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.2	
Circuit 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.3	
Circuit 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.4	
Circuit 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.5	
Circuit 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.6	
Circuit 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.7	
Circuit 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.8	
Circuit 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.9	
Circuit 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C.1.10	

(Enquestador/a: omplir tantes files com circuits hi hagi; La columna d'esglaonada s'ha de marcar en el cas en el que es realitzin sortides esglaonades; A la columna d'identificador s'ha d'omplir tot numerant els llocs de sortida i arribada diferents, per exemple: una cursa de 3 circuits dels quals el 1r comparteix l'arribada del 3r i el 2n és circular (té la sortida i l'arribada al mateix lloc) i a més el 3r surt d'on té la sortida i arribada el 2n. Amb les dades de l'exemple s'ompliria la següent taula)

	Sortida		Arribada	
	Identificador	Identificador	Identificador	Identificador
Circuit 1	1		2	
Circuit 2	3		3	
Circuit 3	3		1	

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

C.2. Dels circuits de la cursa, indiqueu: si hi ha límit màxim de participants (en cas afirmatiu afegir-ne el número), el número de participants en funció del sexe, el número d'avitallament si el número de passos de control.

	Límit màxim de participants		Número de participants		Número d'avitallaments	Número de passos de control	
	No	Sí	Dones	Homes			
Circuit 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.1	
Circuit 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.2	
Circuit 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.3	
Circuit 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.4	
Circuit 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.5	
Circuit 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.6	
Circuit 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.7	
Circuit 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.8	
Circuit 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.9	
Circuit 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				C.2.10	
	.A		.B	.C	.D	.E	.F

[Enquestador/a: omplir tantes files com circuits hi hagi]

[Enquestador/a: Realitzar la següent pregunta amb informació de la pàgina web, completada amb la de la persona enquestada]

C.3. Hi ha solapament* en els recorreguts dels circuits de la cursa? En cas afirmatiu, tenint en compte aquest solapament, indiqueu la distància total efectiva** que cobreix la cursa:

No

Sí. Distància total efectiva que cobreix la cursa (en kilòmetres):

C.3.1.A
C.3.1.B
C.3.2

*Circuits que comparteixin algun tram del seu recorregut amb altres circuits.

**Suma de les distàncies de tots els circuits, sumant un únic cop els trams solapats, p. e. Si hi ha 2 circuits, un de 15 km i l'altre de 21 km, els quals comparteixen 5 km dels seus recorreguts, la distància total serà: 15 km + (21 km - 5 km) =31 km

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

C.4. S'utilitza algun sistema de cronometratge per mesurar el temps i control dels participants?

Cronometratge	<input type="checkbox"/>	Sí, amb xips reutilitzables*	<input type="checkbox"/>	Sí, amb xips d'un sol ús	<input type="checkbox"/>	Sí, amb sistema GPS	<input type="checkbox"/>	Sí, altres sistemes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	C.4.1
---------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----	--------------------------	-------

*Inclòs xip groc o similars

Sí "Sí, altres sistemes", quins?

C.4.2

C.5. Indiqueu quin tipus de dorsal porten els participants?

[Enquestador/a: no dir els tipus]

- De paper sintètic C.5.A
 De paper vegetal C.5.B
 Impres o gravat a la samarreta C.5.C
 A la pell (calcomania o similar) C.5.D
 Sense C.5.E

C.6. Indiqueu quins tipus de senyalització s'utilitza en els recorreguts:

[Enquestador/a: no dir els tipus. Si respon pintura, preguntar de quin tipus]

Marques de pintura biodegradable	<input type="checkbox"/>	C.6.A
Marques de pintura no biodegradable	<input type="checkbox"/>	C.6.B
Marques amb guix o farina	<input type="checkbox"/>	C.6.C
Fites de pedres	<input type="checkbox"/>	C.6.D
Pals de senyalització	<input type="checkbox"/>	C.6.E
Banderes	<input type="checkbox"/>	C.6.F
Cintes	<input type="checkbox"/>	C.6.G
Voluntaris	<input type="checkbox"/>	C.6.H
Track (Via GPS)	<input type="checkbox"/>	C.6.I
Altres. Quines?	<input type="checkbox"/>	C.6.J
Sense	<input type="checkbox"/>	C.6.K

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

C.7. Indiqueu els serveis amb els que compta la prova:

	Si	No	
Fotografia i vídeo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.7.A
Guarda-robres	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.7.B
Guarderia pels infants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.7.C
Fira del Corredor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.7.D
Massatges	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.6.E
Animació	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	C.7.F

Compteu amb algun altre servei? Quin?

C.7.G

(Enquestador/a: no afegir com a altre servei a: allotjament, restauració i transport, ja que es tracten a les següents preguntes)

C.8. Hi ha oferta d'allotjament i de servei de restauració per als participants i assistents a la cursa?

(Enquestador/a: s'ofereix la possibilitat d'allotjament? (Si/No) En cas que sí, llavors preguntar si se'n fa algun descompte. Ídem pel servei de restauració.)

	Si, és gratuït	Si, hi ha descomptes en el preu	Si, sense modificacions en el preu	No
Allotjament	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Restauració	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

C.8.A

C.8.B

C.9. Hi ha oferta de transport per a la prova?

(Enquestador/a: no dir respostes, en cas de que respongui sí, llavors preguntar: quina?)

	Si, s'informa del transport públic existent.	Si, la pròpia organització ofereix sistemes de transport	No
Transport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

C.9

C.10. Quants espectadors/es (aproximadament) van assistir a la cursa?

C.10

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

D. RISC, SALUT I SEGURETAT

D.1. Indiqueu dels següents plans quins han estat contemplats i quines entitats hi han estat implicades:

	S'ha contemplat:		Entitats implicades:									
	S'ha redactat	S'ha tingut en compte	No	Bombers	Protecció Civil	Polícia Local	Mossos d'Esquadra	Polícia Nacional	Guàrdia Civil	Altres: Quines?	Cap	
Pla de circulació*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D.1.1
Pla de prevenció o actuació en cas d'accidents	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D.1.2
Pla de prevenció o actuació en cas d'incendis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D.1.3
Pla de prevenció o actuació en cas de condicions meteorològiques adverses	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D.1.4
Protocol mediambiental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D.1.5
		.1		.2.A	.2.B	.2.C	.2.D	.2.E	.2.F	.2.G		.2.H

*S'hi contempla la circulació de participants, organització i altres serveis, abans, durant i després de la prova

[Enquestador/a: preguntar: s'ha contemplat un "pla de circulació"?; si "SI", com?; quines entitats hi han estat implicades?; igual per cada fila]

[Enquestador/a: marcar cada columna amb una creu, excepte la "d'Altres", que ha d'escriure's altres entitats en el cas que n'hi hagi]

[Enquestador/a: en cas que respongui no, passar a D5]

D.2. Hi ha assistència mèdica a la cursa?

- SI
 NO

D.2.A
D.2.B

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

D.3. Indiqueu amb quins mitjans d'assistència mèdica compta la prova. Indiqueu-ne el número.
 Personal d'assistència mèdica. Quantitat? D.3.1.A

D.3.1.B

Ambulàncies. Quantitat? D.3.2.A

D.3.2.B

Altres vehicles terrestres. Quantitat? D.3.3.A

D.3.3.B

Mitjans aeris. Quantitat? D.3.4.A

D.3.4.B

D.4. Indiqueu les entitats que han col·laborat amb l'assistència mèdica:

- Creu Roja D.4.1.A
- SEM D.4.1.B
- Protecció civil D.4.1.C
- Altres. Quines? D.4.1.D

D.4.2

Cap D.4.1.E

D.5. Els participants necessiten certificats per participar a la cursa?

	Sí, per a tots els recorreguts	Sí, per alguns recorreguts	No, per a cap recorregut
Certificat mèdic oficial*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificat d'exempció de responsabilitats als organitzadors**	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Altres	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D.5.1.A
D.5.1.B
D.5.1.C

*Certificat expedit per un metge col·legiat

**Signats pels mateixos participants o pels tutors legals en cas de ser menors d'edat

Si "Altres", quins?

D.5.2

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

E. RECURSOS HUMANS

E.1. Indiqueu les dades de la persona que encapçala l'equip organitzador:

Sexe:

Home

E.1.1.A

Dona

E.1.1.B

Estat:

E.1.2

Titulacions acadèmiques màximes assolides:		Àmbit dels estudis:					Nom de l'estudi
		Esports	Empresarials	Turisme	Ambientals	Altres	
Sense estudis	<input type="checkbox"/>						E.1.3.1
Estudis primaris	<input type="checkbox"/>						E.1.3.2
Estudis secundaris	<input type="checkbox"/>						E.1.3.3
Batxillerat i/o Formació Professional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.1.3.4
Estudis universitaris (Grau, Llicenciatura o Diplomatura)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.1.3.5
Estudis de postgrau (Màster)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.1.3.6
Estudis de postgrau (Doctorat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.1.3.7
		.B.1	.B.2	.B.3	.B.4	.B.5.1	.B.5.2

Experiència en l'organització de curses a la muntanya fins al 2015 (inclos):

Quin any vas començar a organitzar aquesta cursa?

E.1.4.1

Quants cops l'has organitzat?

E.1.4.2

Has organitzat altres curses a la muntanya? En cas afirmatiu, indiqueu quin any vas començar i quants n'has organitzat:

No

E.1.4.3.A

Sí. Indiqueu:

E.1.4.3.B

Quin any vas començar a organitzar altres curses a la muntanya?

E.1.4.4

Quantes curses a la muntanya has organitzat?

E.1.4.5

15

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

E.2. Del personal que forma l'equip d'organització i que està implicat en tots els processos de planificació de la prova, indiqueu-ne les dades:

Càrrec / Funció	Origen				Sexe			Edat	Titulació acadèmica màxima assolida					Formació específica vinculada				
	Entitat organitz.		Extern		D	H	.C.1		.C.2	.D	.E.1	.E.2	.E.3		.E.4	.E.5	.E.6	.E.7
	€	No.€	€	No.€														
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.1	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.2	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.3	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.4	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.5	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.6	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.7	
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.8	
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.9	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.10	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.11	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E.2.12	
A	.B.1	.B.2	.B.3	.B.4	.C.1	.C.2	.D	.E.1	.E.2	.E.3	.E.4	.E.5	.E.6	.E.7	.F			

€= remunerat; No €= no remunerat; D= dona; H= home

(Enquestador/a: escriure el càrrec o funció; marcar amb una creu a origen (intern o extern) i en funció de si està remunerat o no; marcar amb una creu el sexe; escriure l'edat; marcar amb una creu a titulació màxima assolida; i escriure la formació específica vinculada amb el seu càrrec o funció, en el cas de que en tingui.)

E.3. Del personal de suport, que només treballa o ajuda el dia de la prova, indiqueu la quantitat de persones que el forma, en funció del sexe i de si ho fan de forma voluntària o a canvi de diners:

	Remunerat		No remunerat (voluntari)	
	Dones	Homes	Dones	Homes
E.3.A				
E.3.B				
E.3.C				
E.3.D				

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

F. GESTIÓ D'STAKEHOLDERS

F.1. Indiqueu la relació que té la vostra organització amb les entitats públiques següents:

	Número d'entitats de cada categoria	Relacions establertes					Valoració tipus de relació							NS/NC				
		RRMM (roba, alimentació...)	RRHH (voluntariat, tècnics...)	RREE (patrocinis, subvencions...)	Instal·lacions (pavellons, zones d'aparcament...)	Altres. Quines?	(1 Molt dolenta - 7 Molt bona)											
							1	2	3	4	5	6	7					
Ajuntaments		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.1
Consells comarcals		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.2
Diputació		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.3
Consell Català de l'Esport		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.4
Altres Departaments de la Generalitat		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.5
Consejo Superior del Deporte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.6
Altres Departaments del Govern Estatal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.7
Institucions Europees		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.1.8
.A		.B.1	.B.2	.B.3	.B.4	.B.5	.C											

RR= recursos, MM= materials, HH= humans i EE= econòmics)

(Enquestador/a: a la columna de número d'entitats s'hi ha d'escriure el número que et digui; a les columnes de relacions establertes, marca amb creus les corresponents i a altres escriure quines relacions hi ha; a les columnes de valoració del tipus de relació, marca amb una única creu una de les 7 columnes.)

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

F.2. Indiqueu la relació que té la vostra organització amb les entitats privades o sense ànim de lucre següents:

	Número d'entitats de cada categoria	Relacions establertes					Valoració tipus de relació (1 Molt dolenta - 7 Molt bona)							NS/NC		
		RRMM (roba, alimentació...)	RRHH (voluntariat, tècnics...)	RREE (patrocini, subvencions...)	Instal·lacions (pavellons, zones d'aparcament...)	Altres. Quines?)	1	2	3	4	5	6	7			
Federacions o altres associacions esportives		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.1
Associació no esportiva		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.2
Club esportiu		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.3
Empresa d'esdeveniments esportius		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.4
Empresa d'esdeveniments (esportius o no)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.5
Empresa de marca esportiva		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.6
Altres empreses		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F.2.7
	.A	.B.1	.B.2	.B.3	.B.4	.B.5	.C									

RR= recursos, MM= materials, HH= humans i EE= econòmics)

(Enquestador/a: a la columna de número d'entitats s'hi ha d'escriure el número que et dugui; a les columnes de relacions establertes, marca amb creus les corresponents i a altres escriure quines relacions hi ha; a les columnes de valoració del tipus de relació, marca amb una única creu una de les 7 columnes.

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

G. GESTIÓ I CONTROL FINANCERS

G.1. Quin ha estat el pressupost total (en euros) per a l'organització de la cursa?

G.1

G.2. Indiqueu el preu de la inscripció per a cada circuit, tenint en compte les variacions del preu en el temps:

	Moment 1	Moment 2	Moment 3	Moment 4	Moment 5	Moment 6	Moment 7	Moment 8	Moment 9	Moment 10
Circuit 1										
Circuit 2										
Circuit 3										
Circuit 4										
Circuit 5										
Circuit 6										
Circuit 7										
Circuit 8										
Circuit 9										
Circuit 10										
	.A	.B	.C	.D	.E	.F	.G	.H	.I	.J

(Enquestador/a: omplir tantes columnes com moments hi hagi hagut, de la mateixa forma, omplir tantes files com circuits hi hagi hagut; un exemple per millor aclariment, si la cursa té 2 circuits i el preu d'inscripció ha canviat 3 cops en el temps: el Circuit 1 inicialment costava 15€, després 18€ i finalment 25€, i el Circuit 2, inicialment costava 20€, després 24€ i finalment 35€, ompliríem la taula de la següent manera)

	Moment 1	Moment 2	Moment 3
Circuit 1	15€	18€	25€
Circuit 2	20€	24€	35€

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

G.3. Indiqueu quins imports estan inclosos o se sumen al preu d'inscripció:

	Inclòs al preu	Se suma al preu	No n'hi ha	Quantitat (€)
Assegurança	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.1
Transport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.2
Xip	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.3
Allotjament	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.4
Àpats	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.5
Seguiment amb GPS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.6
Altres	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.3.7
	.A.1	.A.2	.A.3	.B

Si "Altres", quins?

G.3.8

G.4. Apliqueu algun descompte al preu d'inscripció?

No

G.4.1.A

Sí. Indiqueu quin descompte i per quina condició:

G.4.1.B

G.4.2

G.5. Indiqueu quina és la font de la qual provenen els recursos econòmics que han permès la realització de la cursa històricament, utilitzeu percentatges, per fer-ho:

	Percentatge
Administració	G.5.1.1
Empreses	G.5.1.2
Entitats sense ànim de lucre	G.5.1.3
Entitat organitzadora (ingressos propis)	G.5.1.4
Altres	G.5.1.5

Si "Altres", quina?

G.5.2

(Enquestador/a: la columna de percentatge ha de sumar 100, si hi ha un ítem que no és font d'ingressos, aleshores escriure 0)

20

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

G.6. Quins han estat els ingressos (en euros) de la cursa?

Quotes (inscripcions, xips i assegurances)		G.6.1
Donacions (<i>diners donats voluntàriament i sense requerir res a canvi per algun/a membre del Club</i>)		G.6.2
Subvencions		G.6.3
Federacions		G.6.3.1
Ajuntament		G.6.3.2
Diputació provincial		G.6.3.2
Consell Català de l'Esport		G.6.3.4
Consejo Superior de Deportes		G.6.3.5
Altres		G.6.3.6
Serveis		G.6.4
Bar/Restaurant		G.6.4.1
Allotjament		G.6.4.2
Altres. Indiqueu quins:		G.6.4.3
Publicitat i patrocinadors		G.6.5
Entitats esportives		G.6.5.1
Entitats no esportives		G.6.5.2
Altres ingressos (sortejos,...)		G.6.6
Total d'ingressos		G.6.7

G.7. Quines han estat les despeses (en euros) de la cursa?

Personal		G.7.1
Personal administratiu		G.7.1.1
Personal esportiu		G.7.1.2
Personal de manteniment i neteja		G.7.1.3
Altre personal		G.7.1.4
Formació de personal		G.7.1.5
Despeses relacionades amb la pràctica esportiva		G.7.2
Transport		G.7.2.1
Compra de material		G.7.2.2
Manteniment del material		G.7.2.3
Lloguer d'infraestructures		G.7.2.4
Lloguer d'instal·lacions		G.7.2.5
Altres		G.7.2.6
Impostos i taxes		G.7.3
Taxes federatives		G.7.3.1
Impostos locals		G.7.3.2
Altres impostos		G.7.3.7
Despeses generals		G.7.4
Administratives		G.7.4.1
Assegurances		G.7.4.2
Esdeveniments socials		G.7.4.3
Altres		G.7.4.4
Altres despeses		G.7.5
Total de despeses		G.7.6

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

G.8. L'entitat organitzadora ha aportat recursos no monetaris propis a la prova? En cas afirmatiu, indiqueu quin és el seu valor econòmic:

No

G.8.1.A

Sí. Quins recursos?

G.8.1.B

G.8.2

Per quin valor (en euros)?

G.8.3

(Enquestador/a: s'inclouen els recursos materials, infraestructures i serveis; no s'inclouen recursos humans)

G.9. Heu rebut recursos no monetaris d'altres entitats de forma gratuïta? En cas afirmatiu, indiqueu quin és el seu valor econòmic:

No

G.9.1.A

Sí. Quins recursos?

G.9.1.B

G.9.2

Per quin valor (en euros)?

G.9.3

(Enquestador/a: s'inclouen els recursos materials, infraestructures i serveis; no s'inclouen recursos humans)

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

H. PROMOCIÓ (MÀRQUETING I PUBLICITAT)

H.1. Quins dels següents elements de promoció de la prova heu utilitzat? En cas de que els hagueu utilitzat, amb quin objectiu ho heu fet?

	Utilitzeu:
Publicitat	Diaris <input type="checkbox"/> H.1.1.1
	Ràdio <input type="checkbox"/> H.1.1.2
	Televisió <input type="checkbox"/> H.1.1.3
	Revistes <input type="checkbox"/> H.1.1.4
	Correu electrònic <input type="checkbox"/> H.1.1.5
	Pòsters <input type="checkbox"/> H.1.1.6
	Tanques publicitàries i cartells <input type="checkbox"/> H.1.1.7
	Fullerons <input type="checkbox"/> H.1.1.8
	Xarxes socials <input type="checkbox"/> H.1.1.9
	Pàgina web /o blog propis <input type="checkbox"/> H.1.1.10
	Altres pàgines web /o blogs (no propis) <input type="checkbox"/> H.1.1.11
	Missatges de text <input type="checkbox"/> H.1.1.12
	Missatges multimèdia <input type="checkbox"/> H.1.1.13
Venda personal	A botigues/estands <input type="checkbox"/> H.1.2.1
	Punt de compra venda <input type="checkbox"/> H.1.2.2
	Exposicions <input type="checkbox"/> H.1.2.3
	Producte obsequis, adhesius, samarretes o entrades <input type="checkbox"/> H.1.2.4
	Oferetes 2x1 <input type="checkbox"/> H.1.2.5
	Entrades gratuïtes amb la compra <input type="checkbox"/> H.1.2.6
	Premis vinculats a les inscripcions <input type="checkbox"/> H.1.2.7
	Comprador freqüent d'inscripcions (inscripcions de Lleialtat) <input type="checkbox"/> H.1.2.8

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

		Utilitzeu:
Relacions públiques	Comunicats de premsa	<input type="checkbox"/> H.1.1.3.1
	Llista de resultats	<input type="checkbox"/> H.1.1.3.2
	Fotografies	<input type="checkbox"/> H.1.1.3.3
	Comentaris i opinions	<input type="checkbox"/> H.1.1.3.4
	Articles	<input type="checkbox"/> H.1.1.3.5
Altres?	<input type="checkbox"/> H.1.1.4	

H.2. Indiqueu els comptes de xarxes socials utilitzats per la promoció de la cursa de forma més específica:

(Enquestador/a: si tenen més d'una xarxa social del mateix tipus, per exemple 2 pàgines Facebook, que l'enquestat/da tingui en compte el que s'utilitzi de forma més específica per a l'esdeveniment, per exemple, en el que s'hi creï la informació, no en el que es comparteixi)

	Utilitzeu:		Número de seguidors:	
	Si	No		
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H.2.1	
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H.2.2	
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H.2.3	
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H.2.4	
Altres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quines?	H.2.5
			.A	.B

H.3. S'ha dissenyat material específic de marxa daatge?

- Sí
 No

H.3.A
H.3.B

H.4. S'ha donat una Bossa Corredor (Pac Corredor) als participants?

- No
 Sí. Quin era el valor (en euros) aproximat de la Bossa?

H.4.1.A
H.4.1.B

H.4.2

24

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

I. SISTEMA D'AVALUACIÓ

I.1. Heu avaluat la satisfacció de les persones implicades a la cursa? Com ho heu fet?

	S'ha valorat la satisfacció?		Com s'ha valorat la satisfacció?				Altres formes. Quines?
	Sí	No	Qüestionari administrat el dia de la prova		Qüestionari administrat després del dia de la prova		
			Paper	Online	Paper	Online	
Participants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I.1.1
Personal voluntari	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I.1.2
Personal remunerat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I.1.3
Públic	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I.1.4
Altres	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I.1.5
	.A		.B				.C

Si "Altres", quins?

I.1.6

I.2. Indiqueu amb una nota de l'0 al 10 quin és el grau de satisfacció dels participants de l'edició 2015:

I.2

QÜESTIONARI D'ANÀLISI DE LES CURSES A LA MUNTANYA

J. PROTOCOL POSTERIOR A L'ADMINISTRACIÓ DEL QÜESTIONARI

Preguntes a ser respostes per a la persona enquestadora

J.1. On s'ha dut a terme l'administració del qüestionari?

J.1

J.2. Quan temps ha durat l'administració del qüestionari (en minuts)?

J.2

J.3. A més de la persona enquestada hi havia la presència d'altres persones presents durant l'administració del qüestionari, en cas afirmatiu qui eren?

No

J.3.1.A

Sí. Qui?

J.3.1.B

J.3.2

J.4. Quina disposició ha mostrat la persona enquestada al respondre les preguntes?

Molta disposició

J.4.A

Bastanta disposició

J.4.B

Poca disposició

J.4.C

Cap disposició

J.4.D

J.5. Observacions sobre l'administració del qüestionari, explicació d'algun fet o situació que pogués influir en el resultat del qüestionari?

J.5

En finalitzar, agrair la col·laboració a l'enquestat/da i prémer aquí per guardar l'arxiu, anomenant-lo: "nom de la cursa" _QCAM.pdf

Annex 2: Protocol d'administració del qüestionari

Per a l'administració del qüestionari dissenyat, se seguirà els passos següents:

1. Selecció de les curses a la muntanya a través d'un mostreig probabilístic amb estratificació proporcional (segons les províncies).
2. Seleccionar 7 persones per administrar les enquestes, que tinguin facilitat per accedir o proximitat a les persones a entrevistar.
3. Formar a les persones encarregades d'administrar el qüestionari, per tal de garantir que estiguin familiaritzats sense limitacions tant amb l'estudi com amb el qüestionari i que estiguin preparats per qualsevol problema o eventualitat que pogués aparèixer durant la realització de l'enquesta. La formació es realitzarà de forma presencial i amb el suport del document: **Instruccions per a la persona enquestadora_QCaM.docx**, que contindrà:
 - 3.1. Informació sobre l'estudi plantejat, especialment en relació amb els seus objectius, qui l'encarrega i la institució implicada, de forma que la persona enquestadora pugui oferir respostes satisfactòries als dubtes plantejats per les persones enquestades.
 - 3.2. Explicacions del qüestionari, sobretot de les instruccions que hi ha per la persona enquestadora, explicacions dels diferents tipus de preguntes, de filtres/distribucions... a més de les indicacions sobre aquelles preguntes que en alguns casos puguin plantejar problemes o dificultats (segons l'experiència obtinguda en el pretest).
 - 3.3. Explicació de la documentació de les respostes, és a dir, forma de codificació durant el treball de camp i anotacions per escrit.
 - 3.4. Normes de comportament durant el desenvolupament de l'enquesta, a saber:
 - 3.4.1. L'enquesta, si és possible, s'ha de realitzar a soles amb la persona subjecte d'estudi i no en presència de terceres persones.
 - 3.4.2. Totes les preguntes han de llegir-se literalment, no està permès entre comentarís...; en tot cas, si fos necessari, pot repetir-se la pregunta corresponent un vegada més.
 - 3.4.3. S'ha de respectar fidelment l'ordre de successió en que es troben les preguntes i no està permès deixar de plantejar cap pregunta.
 - 3.4.4. És imprescindible mantenir-se neutral, no s'ha d'influir en les persones enquestades mitjançant gestos: moviments de negació amb el cap, riures, somriures irònics, postures corporals, expressions de sorpresa...
 - 3.4.5. S'ha d'escriure la resposta de forma entenedora, sent el màxim de literal possible. A més, s'ha de redactar sense accents, ni caràcters especials, com ""(), ja que el buidat del qüestionari, ho percep com a caràcters estranys i en dóna, d'altres diferents.
 - 3.4.6. S'ha d'avisar al responsable de la investigació si apareixen de forma repetida problemes o dificultats concretes.
 - 3.5. Realització de com a mínim una enquesta de prova que serà comentada en detall amb la persona enquestadora corresponent.
4. Contacte a través de correu electrònic amb la persona responsable de l'organització d'una cursa a la muntanya, document **Correu electrònic participant_QCaM.docx**. En aquest punt

serà molt important saber si accepten participar o no. El correu electrònic facilitarà la següent informació:

- 4.1. Qui és la persona responsable de la investigació o quin centre s'encarrega d'aquesta.
- 4.2. Els motius per la realització de l'estudi, el seu objectiu, les àrees temàtiques que comprèn i quin interès pot tenir per a les persones enquestades dedicar el seu temps en col·laborar en una enquesta d'aquest tipus.
- 4.3. Selecció de forma aleatòria de la mostra
- 4.4. Es garanteix la confidencialitat i l'anonimat, és a dir, que les respostes es tractaran de forma estrictament confidencial i que la interpretació i publicació dels resultats es faran de forma que sigui impossible deduir les respostes concretes d'alguna de les persones enquestades.
- 4.5. Es comenta també que la persona entrevistada pugui en qualsevol donar per conclosa l'enquesta i que, de la mateixa forma, pot negar-se a respondre certes preguntes.
- 4.6. En especial:
 - 4.6.1. Explicar de forma breu en què consisteix el projecte, demanant de poder-li administrar el qüestionari (especificant que no durarà més d'1 hora).
 - 4.6.2. Demanar-li el telèfon per tal de que la persona encarregada d'administrar-li el qüestionari la truqui, a fi i efecte de concretar lloc, dia i hora, de l'administració del qüestionari.
 - 4.6.3. Enviar-li de forma adjunta el document de **Preguntes prèvies_QCaM.pdf**, que són aquelles preguntes del qüestionari que requereixen de certa preparació per part de la persona enquestada, donat que necessiten ser consultades en documents específics i/o històrics. Es dóna la possibilitat que aquestes preguntes siguin respostes i enviades a través de correu electrònic, o que portin la dades necessàries per a la resposta d'aquestes el mateix dia de l'administració.
5. Obtenció de resposta de la persona contactada (en menys d'1 setmana):
 - 5.1. Amb l'obtenció d'una resposta afirmativa, s'actualitzarà la base de dades, marcant la col·laboració per part de l'organització.
 - 5.2. Amb l'obtenció d'una resposta negativa, se seleccionarà una altra cursa de forma aleatòria dins del mateix estrat.
 - 5.3. Amb la no obtenció d'una resposta, s'hi contactarà per telèfon, segons el document de **Guió telefònic per no resposta e-correu_QCaM.docx**, presentant-li breument el projecte, i demanant de la seva participació.
 - 5.3.1. En el cas de que hi vulgui participar, s'assegurarà que el correu electrònic sigui el correcte o actualitzar-lo a la base de dades, per tal de repetir el procediment del punt 4.
 - 5.3.2. En el cas de que no hi vulgui participar, se seleccionarà una altra cursa de forma aleatòria dins del mateix estrat.
 - 5.3.3. En el cas de no obtenir resposta, dins del període d'una setmana, o de no existir forma de poder-hi contactar, per manca de número telefònic, aleshores se seleccionarà una altra cursa de forma aleatòria dins del mateix estrat.
6. Contacte telefònic de la persona entrevistadora amb la persona a enquestar, seguint el guió de **Guió telefònic per concertar participació_QCaM.docx**, a fi i efecte de concertar lloc, dia i hora de l'administració del qüestionari.

7. Contacte telefònic de la persona entrevistadora amb la persona a enquestar, seguint el guió de **Guio telefònic recordatori participació_QCaM.docx**, dos dies abans de l'administració del qüestionari, per tal de confirmar/recordar el lloc, dia i hora d'administració del qüestionari.
8. Administració del **Qüestionari CaM.pdf**:
 - 8.1. Es demanarà d'omplir el document de **Consentiment informat_QCaM.docx**
 - 8.2. S'administrarà el qüestionari de forma presencial segons el lloc, dia i hora concertats.
 - 8.3. Es tindrà de suport físic el document de **Preguntes prèvies_QCaM.pdf**
9. Supervisió per controlar la correcta realització de l'enquesta s'adopten les següents mesures:
 - 9.1. Protocol de l'enquesta: immediatament després d'haver finalitzar l'enquesta, la persona responsable de l'administració del qüestionari ha d'omplir un protocol sobre la mateixa. Al final del qüestionari i en aquest es recull: la disposició per facilitar informació per part de la persona entrevistada, lloc en el que s'ha desenvolupat l'enquesta, si hi ha hagut altres persones presents, durada de l'enquesta i notes rellevants que poguessin influir en el resultat de l'enquesta. Aquest protocol s'inclourà amb la resta de dades en la interpretació dels resultats.
 - 9.2. Control de l'enquesta: un cop realitzada s'haurà d'enviar l'enquesta realitzada per correu electrònic, els membres de l'equip d'investigació verificaran que:
 - 9.2.1. Està completa.
 - 9.2.2. S'ha expressat de forma comprensible la transcripció de les respostes a preguntes obertes.
 - 9.2.3. No inclou respostes incorrectes i que aquestes possiblement es deguin a que no s'hagi plantejat correctament la pregunta en qüestió.
 - 9.3. Falsificacions: en cas de falsificació s'ha de dir que es poden distingir contrastant informacions, i que no es pagarà, si es descobreix que hi ha hagut falsificacions.
10. Pagament de la feina feta. La gent col·laboradora haurà de:
 - 10.1. Elaborar una factura amb les següents dades (ja us explicaré com):
 - INSTITUT NACIONAL D'EDUCACIÓ FÍSICA DE CATALUNYA (o INEFC) (o dades meves, si el pago jo)
 - Av. de l'Estadi 12-22 08038 Barcelona
 - NIF Q0840010C
 - Dades fiscals de l'empresa o persona que emet la factura (nom, NIF i adreça)
 - Concepte del que es factura
 - Número de la factura
 - Data de facturació
 - Codi d'expedient
 - Dades bancàries del compte on s'ha de fer l'ingrés (si no disposa d'aquesta dada, s'haurà d'omplir el formulari de sol·licitud de transferència bancària per a pagaments de la Tresoreria de la Generalitat de Catalunya).
 - L'import de la factura, detallant també la part corresponent a l'IVA i/o els impostos que corresponguin (IRPF o d'altres). Si és una activitat exempta d'IVA s'ha d'indicar i fer referència a l'article de la llei en que així està tipificat.
 - 10.2. Juntament amb la justificació econòmica s'ha de presentar la memòria o documentació justificativa de l'activitat realitzada.

Annex 3: Consentiment informat

CONSENTIMENT INFORMAT DEL/DE LA PARTICIPANT

Títol del projecte de recerca: Anàlisi de la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya

La persona voluntària ha de llegir i contestar les preguntes següents amb atenció:

(Cal encerclar la resposta que es consideri correcta)

- Ha llegit tota informació que li ha estat facilitada sobre aquest projecte? Sí / NO
- Ha tingut l'oportunitat de preguntar i comentar qüestions sobre el projecte? Sí / NO
- Ha rebut suficient informació sobre aquest projecte? Sí / NO
- Ha rebut respostes satisfactòries a totes les preguntes? Sí / NO
- Quina persona investigadora li ha parlat d'aquest projecte? *(nom i cognoms)*.....
- Ha comprès que vostè és lliure d'abandonar aquest projecte sense que aquesta decisió pugui ocasionar-li cap perjudici... Sí / NO
- En qualsevol moment? Sí / NO
- Sense donar-ne cap raó? Sí / NO
- Ha comprès els possibles riscos associats a la seva participació en aquest projecte? Sí / NO
- Està d'acord en participar-hi? Sí / NO
- Rebrà algun tipus de compensació per participar-hi? Sí / NO

Signatura:

Data.....

.....

Nom i cognoms de la persona voluntària:

.....

En cas que més endavant vostè vulgui fer alguna pregunta o comentari sobre aquest projecte, o bé si vol revocar la seva participació en el mateix, si us plau contacti amb:

Joan Babí Lladós

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). Centre de Barcelona. Av. de l'Estadi, 12-22, 08038

Barcelona - 934255445 ext. 207 - jbabí@gencat.cat

Lloc, data i signatura de la persona investigadora:.....

Annex 4: Certificat del comitè d'ètica d'investigacions

 Generalitat de Catalunya
Comitè d'Ètica d'Investigacions Clíniques
de l'Administració Esportiva de Catalunya

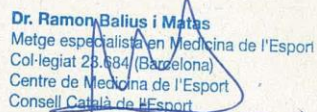
Dr. RAMON BALIUS MATAS, ACTUANT COM SECRETARI DEL COMITÈ
D'ÈTICA D'INVESTIGACIONS CLÍNiques DE L'ADMINISTRACIÓ ESPORTIVA
DE CATALUNYA

CERTIFICA

Que en la reunió realitzada el dia 24 d'octubre de 2016, aquest Comitè
d'Ètica acordà avaluar favorablement el projecte presentat pel Sr. Joan
Babí Ildós, amb número de referència 10/2016/CEICEGC, titulat "Anàlisi
de la gestió de les curses a la muntanya a Catalunya".

Faig constar aquesta avaluació favorable als efectes oportuns.

 Generalitat de Catalunya
Consell Català de l'Esport
Unitat de Medicina de l'Esport
Av. Paisos Catalans, 40-48
08950 Esplugues de Llobregat


Dr. Ramon Balius i Matas
Metge especialista en Medicina de l'Esport
Col·legiat 28.884 (Barcelona)
Centre de Medicina de l'Esport
Consell Català de l'Esport

Esplugues de Llobregat, 25 d'octubre de 2016
Dr. Ramon Balius Matas