

Módulo 4. Planificación y eventos

4.1 La planificación estratégica

4.1.1 Concepto y características

Se entiende que planificación “es fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios” (Ander-Egg, 2014, p. 23). En otras palabras, se planifica para reducir ciertas incertidumbres en función de un conocimiento más cercano de la realidad que permita prever lo que puede suceder a futuro con algunas situaciones, a fin de detectar oportunidades y amenazas.

Figura 1: ¿Qué es planificar?



Fuente: elaboración propia.

La planificación estratégica:

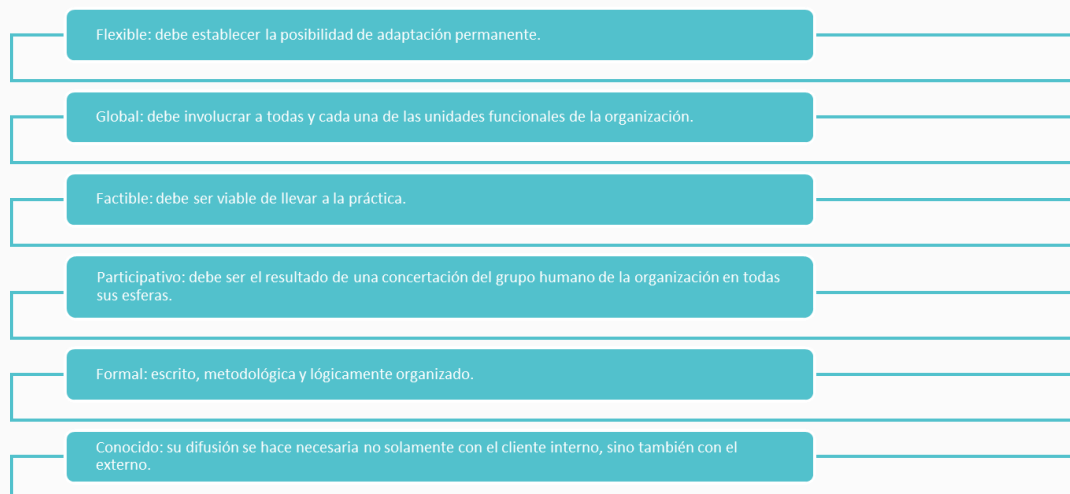
Es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro...

Se fundamenta en el análisis de la organización, desde una mirada interna, contemplando el contacto de [esta]. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. (García Guiliany et al., 2017, <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>).

El ejercicio de la planeación de largo plazo en una organización debe contemplar el reconocimiento de los planes de desarrollo sectoriales, así como los planes de acción anteriores de dicha organización. El plan de desarrollo de una institución deportiva representa el producto y resultado de ese proceso.

Mientras que el proceso de la planeación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento tangible con el cual se materializa la planeación. El plan de desarrollo es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de los miembros de [dicha organización]. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben materializar los logros institucionales en el largo plazo. (Gutiérrez Betancur, 2007, p. 17).

Figura 2: Características de un plan de desarrollo



Fuente: adaptado de Gutiérrez Betancur (2007, p. 17).

“La construcción de los planes de desarrollo requiere de una mirada de un futuro probable (todas las opciones), del futuro deseable (depura las anteriores, priorizando... nuestros intereses) y del futuro posible (el que se puede materializar)” (Gutiérrez Betancur, 2007, p. 17).

Figura 3: Lo que se debe considerar en un plan de desarrollo



Fuente: elaboración propia a base de Gutiérrez Betancur (2007).

La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponde al diseño y desarrollo de los planes operativos anuales o planes de acción.

El plan de acción

Representa el conjunto de **programas y subprogramas** de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los **proyectos**.

Los horizontes del plan de desarrollo y del plan de acción son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano-largo plazo, el segundo espera resultados en una temporada (un año).

Características del plan de acción

El plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos) en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y metas anuales de los programas contenidos en el plan de desarrollo...

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:

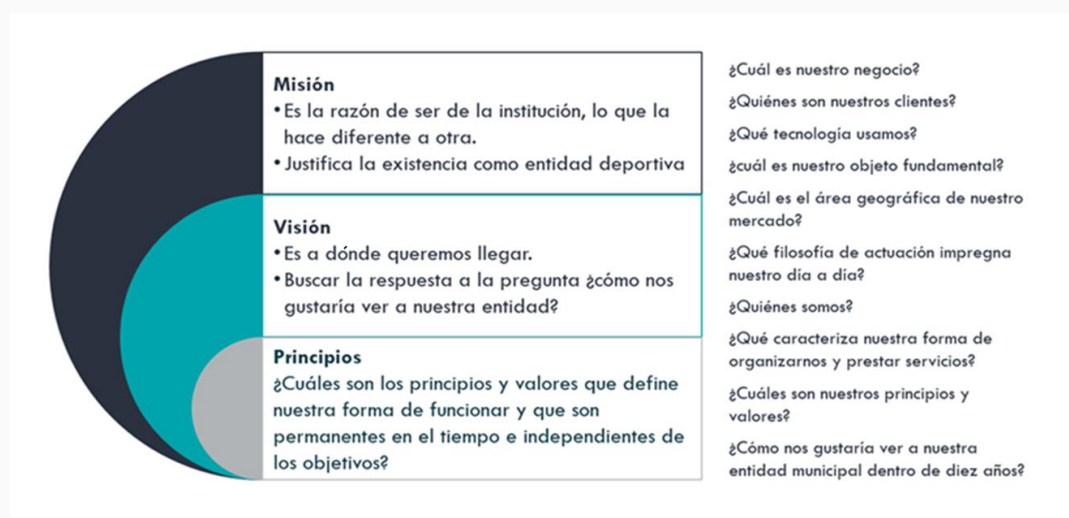
1. Coordinación.
2. Coherencia.
3. Continuidad.
4. Eficiencia.
5. Planificación.
6. Participación.
7. Concurrencia.
8. Complementariedad.

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización propuestos en el plan de desarrollo.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.

El plan de desarrollo de una institución deportiva y, por ende, su plan de acción parte por revisar la misión, visión y sus principios filosóficos, y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionada. (Gutiérrez Betancur, 2007, pp. 17-19).

Figura 4: Misión, visión y principios



Fuente: elaboración propia a base de Gutiérrez Betancur (2007).

Definimos entonces la **misión** como la razón de ser de la institución, lo que la hace diferente a otra de su tipo, y la **visión** como el sueño de empresa que queremos tener...

La toma de cualquier decisión [en] relación [con] los objetivos y estrategias [por] seguir en un plan de acción dentro de una organización deportiva está condicionada y depende, en gran medida, de la situación interna y externa en la que esta se desenvuelve. (Gutiérrez Betancur, 2007, pp. 19-20).

Figura 5: Diagnóstico



Fuente: elaboración propia.

El *análisis externo* puede definirse como el que promueve la identificación y evaluación de los factores que se encuentran fuera de la empresa y son parte del contexto. Este se compone de situaciones, escenarios y tendencias que impactan en su desempeño, pero que la empresa no puede controlar. Se puede construir con base en las siguientes dimensiones:

- **Sociológica:** Demografía, niveles de práctica y asociacionismo, hábitos de vida, economía, etcétera.
- **Normativa o legal:** Cambios en las normas o legislaciones externas a la entidad.
- **Política:** Previsión de los gobernantes, subvenciones, precios, formación de técnicos, competencia.
- **Opinión pública y de los usuarios:** Qué piensan los usuarios, los socios del club, los padres, los técnicos, los medios, etcétera.
- **Competencia:** Saber qué hacen los que ofrecen lo mismo que nuestra organización.

Al *análisis interno* lo conforman, entre otros, los siguientes aspectos:

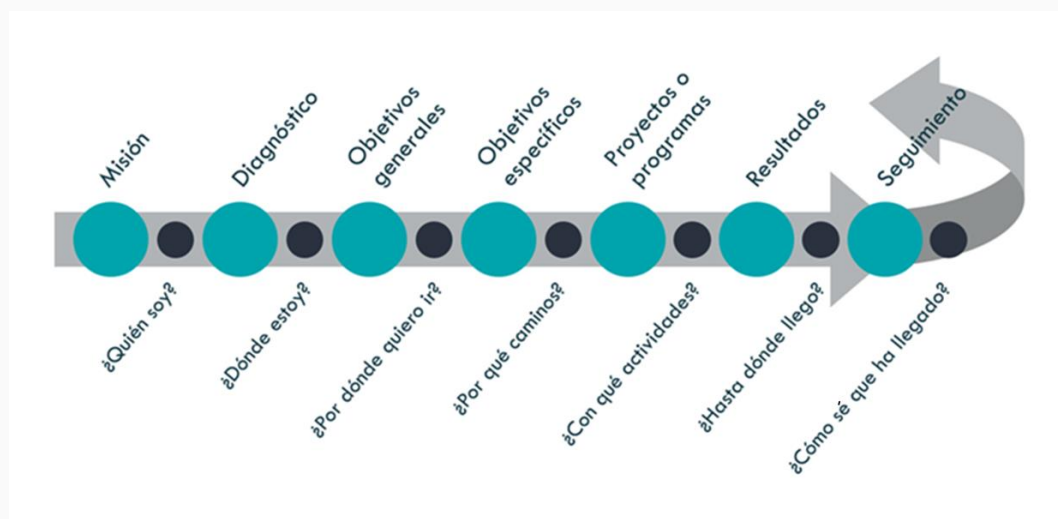
- **Recursos humanos:** La configuración del equipo humano que forma parte de la organización, es decir, niveles de formación, sentido de pertenencia, idoneidad en los puestos de trabajo, grado de satisfacción por la tarea desempeñada, salario, etcétera (Gutiérrez Betancur, 2007).

- **Recursos presupuestarios:** Entendidos como la capacidad económica presente y futura para abordar los objetivos contemplados en los diferentes proyectos, las relaciones con el sector económico, la capacidad de financiación y endeudamiento, etcétera (Gutiérrez Betancur, 2007).
- **Estructura organizativa de la institución:** Capacidad de funcionamiento, su eficiencia y eficacia (Gutiérrez Betancur, 2007).

“Para abordar este diagnóstico organizacional, existen múltiples herramientas o metodologías, como la simple lluvia de ideas, la matriz DOFA” (Gutiérrez Betancur, 2007, p. 20), la planeación por escenarios o una combinación de estas, por mencionar algunas.

En pocas palabras, planificación estratégica es el proceso por el que una organización deportiva analiza el entorno en el que se desenvuelve, fija sus objetivos generales a largo plazo, selecciona los objetivos estratégicos o los caminos más adecuados para lograr los anteriores, define los proyectos que ejecutar para el desarrollo de esas estrategias y señala los resultados que pretende alcanzar (Paris Roche, s. f.).

Figura 6: Esquema del plan estratégico



Fuente: elaboración propia.

Algunas tendencias de la gestión del deporte en el futuro:

1. La coordinación:

- Acuerdo entre los actores involucrados, pero coordinados, no superpuestos. Entender cada uno el papel del otro; el peligro de ser “politécnico”.
- Entre las entidades, coordinar trabajos conjuntos para una mejor utilización de los recursos, evitar protagonismos inútiles y promover colaboración con el sector público educativo, de salud, turismo y de acción social.

2. La importancia de las personas: Entender que la diferencia entre una organización y otra son las personas. Apostar por ello significa:

- impulsar nuestro capital humano;
- dar más juego a los empleados (descentralización y delegación);
- involucrar a los empleados en los procesos de planificación;
- formar permanentemente en el puesto de trabajo y fuera de él;
- Retener al personal.

3. Estructuras organizativas ligeras, ágiles y flexibles:

- La tendencia hacia organizaciones ligeras y flexibles permite una adaptación permanente a las demandas.
- Plantillas limitadas, profesionalizadas y muy calificadas.
- Externalización de servicios y actividades, cuidando muy bien las condiciones y controlando el servicio.
- Tendencia al funcionamiento por proyectos.

4. La calidad en la gestión deportiva:

- Ser más eficientes: mejorar ingresos y ahorrar costos.
- Huir de la rutina, innovar.
- Saber lo que quieren los deportistas.
- Valorar las capacidades de las personas.
- Desarrollar trabajo en equipo.

- Controlar el tiempo.
- Mejorar la formación de los empleados.
- Seguridad en hacer bien las cosas.

5. Gestionar con eficiencia:

- Porque de la eficiencia depende la supervivencia.
- Saber lo que cuestan las cosas que hacemos y ajustar al máximo los costos de los servicios.

6. Contar más con el sector asociativo:

- El movimiento asociativo del deporte es un valor muy positivo para el desarrollo deportivo de un territorio.

7. Ser mejores vendedores:

- Diseñar acciones de comunicación pensadas en el público al que nos dirigimos, qué mensaje queremos dar, qué soporte será el más adecuado, cuál es el mejor momento, de qué recursos disponemos.
- Prever siempre un presupuesto para comunicación de nuestras acciones.

8. Instalaciones deportivas funcionales y sostenibles:

- Equipo multidisciplinar en el diseño de las instalaciones deportivas.
- Quien vaya a gestionar la instalación debe participar en su diseño y construcción.
- Instalaciones funcionales, polivalentes y preparadas para cambiar.
- Instalaciones sostenibles, ambiental y económicamente.
- Instalaciones bien ubicadas.

9. Asociación a la salud:

- El deporte cumple muchas funciones, pero una básica tiene cada vez más que ver con la salud. La gente cada vez va a hacer más actividad física y deporte porque se va a encontrar mejor. Para las organizaciones deportivas, es una oportunidad.

- Buscar el bienestar físico y el bienestar general incluye asociación a la diversión, a la relación personal y a la naturaleza.

10. Planificar:

- Saber siempre dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos. Tener clara nuestra misión y nuestros objetivos y estrategias.
- Revisar siempre nuestra planificación, ya que el deporte cambia y el entorno también.
- No olvidar que, además de planificar, hay que gestionar.

4.1.2 El proceso de planificar

La planificación en cualquier organización no es tarea de un individuo, aunque es una responsabilidad primordial del gerente. Cada uno de los niveles de la organización debe estar involucrado en actividades de planificación. En particular, tanto los gerentes como los empleados interesados deben participar en las actividades de planificación operativa dentro del área de sus responsabilidades. Este fenómeno es conocido hoy en día como *planificación colectiva moderna* y a veces es llamado también *planificación participativa*. La falta de coordinación e información en el proceso de planificación trae consigo una participación baja o incluso inexistente de los empleados. La ausencia absoluta de planificación significa que no existen ni metas, ni objetivos, ni programas, además de que se duplican tareas y se producen pérdidas de tiempo, energía y otros recursos...

La planificación es el acto de establecer objetivos y metas, seleccionar acciones requeridas para alcanzarlos, asignar tareas (división del trabajo) en unidades administrativas compatibles y colocar metódicamente las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de funcionar como un sistema. (Un sistema es una serie de elementos interrelacionados, interdependientes o interactivos, cada uno capaz de responder a un estímulo como parte de una entidad colectiva).

Antes de analizar los problemas y las soluciones en el marco de la planificación de su organización, es importante que sepa cuáles

son los pasos de este proceso. Como gerente de su organización, conviene que tenga en cuenta los pasos siguientes:

1. La **selección de los objetivos** es la parte más importante del plan. Para que un plan tenga éxito, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno. Cada miembro del grupo debe ser consciente de la preparación del plan, sus posibilidades de participación y los medios a su disposición para participar.

2. Es indispensable que tanto los **objetivos como las acciones previstas para alcanzarlos sean flexibles**. Los objetivos se concretan en forma de actividades humanas dinámicas que pueden ser modificadas y por las cuales se debe prever la posibilidad de recurrir a acciones opcionales.

3. Las **disposiciones administrativas son la columna vertebral** de un plan. Estas prevén los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para la realización de las actividades. Los egresos e ingresos deben formar parte de un presupuesto equilibrado en el cual estén incluidos los costos derivados de la participación de voluntarios, empleados y miembros, así como los costos de material y explotación.

4. El **seguimiento y la evaluación** son esenciales. Cada fase, objetivo o meta del plan debe ser medido y su aspecto financiero comparado con el presupuesto. El seguimiento del plan es fundamental para detectar y corregir eventuales desviaciones de una manera oportuna.

5. La **planificación y el control se complementan**. La planificación debe seguir ciertos requerimientos técnicos y respetar principios metodológicos. Los gerentes pueden controlar entonces el proceso, supervisando los costos y velando por el respeto de las fechas de inicio y fin.

Sin embargo, antes de planificar un programa importante, el gestor de una federación nacional debe:

- entender el contexto operativo de su organización (fuerzas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas);
- determinar su identidad (plan estratégico o visión impulsora);

- entender la importancia de los tres recursos fundamentales (humanos, materiales y financieros) y su interactividad.

La planificación empieza con un proceso descriptivo de lo siguiente: *qué* quiere realizar la organización y *qué* tareas lo harán posible, *cómo* serán llevadas a cabo las tareas, *qué* medios serán apropiados para determinar si la organización está encaminada hacia sus objetivos, *cuándo* se lograrán efectivamente las metas y los objetivos y *cuál* será la forma más fácil para que la organización se adapte a la evolución del contexto externo o a las condiciones que se requieren para realizar el trabajo. Si todo el mundo en la organización reconoce su papel en la realización del plan, desaparecerán las dudas o las confusiones respecto a lo que la organización espera de cada uno de los miembros. Además, se reducirán la duplicación de tareas y las actividades inútiles. (Acosta Hernández, 2005, pp. 257-259).

4.1.3 Metodología DAFO

Un excelente instrumento para la observación de las relaciones de una organización con su entorno, así como para la realización de estudios, investigación y diagnósticos sobre su funcionamiento, es el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

El análisis DAFO, además, es un eficaz elemento para el posicionamiento estratégico de nuestra organización o de sus servicios, ya que permite tener una visión del conjunto de recursos, factores, amenazas y posibilidades del ámbito donde se actúa.

El acrónimo de DAFO define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

- **Debilidades:** Son los puntos débiles de la organización. Son de carácter interno.
- **Oportunidades:** Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y que podrían ser favorables a la empresa; aspectos que, en un futuro, nos van a afectar positivamente.
- **Fortalezas:** Son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.
- **Amenazas:** Son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales; aspectos que, en un futuro, influirán negativamente.

La elaboración de un análisis DAFO consiste en la ejecución de un trabajo de investigación y evaluación de los puntos débiles y fuertes de una organización (carácter interno) y de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno (carácter externo), realizando su diagnóstico.

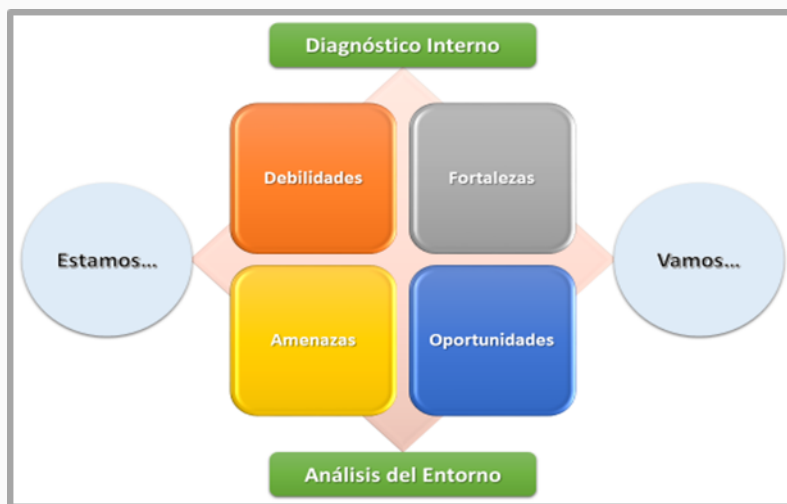
Las conclusiones del diagnóstico sirven para posicionar a nuestra organización para el empleo de las acciones o estrategias más oportunas.

Según el objetivo de su elaboración, el análisis DAFO puede tener distintas dimensiones o alcances, ya que es un instrumento que puede ser utilizado tanto para el conocimiento puntual de la situación de una parte, servicio o sección de una empresa como para su aplicación como técnica básica en los procesos de planificación estratégica de una organización o empresa.

Una vez formulado el objeto del análisis, la metodología consiste fundamentalmente en lo siguiente:

1. Recoger información y ordenarla en clave interna y externa, clasificándola en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
2. Una vez conocidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, estas se clasifican por su orden de prioridad, valorándose a su vez su índice de probabilidad y alcance. Generalmente, el punto de partida es la evaluación de las amenazas, ya que las organizaciones realizan, en la mayoría de los casos, este tipo de estudios como resultado de la percepción de posibles amenazas o crisis.
3. Una vez jerarquizadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, son seleccionadas las más relevantes sobre la base de su importancia, probabilidad y alcance. A esta sección se la suele denominar como *factores estratégicos*.
4. El siguiente paso será realizar el diagnóstico. De forma resumida, consistirá en estudiar las causas de cada factor estratégico y sus posibles consecuencias, argumentando su probable nivel de impacto en el conjunto de la organización y en sus actuaciones externas.
5. La culminación del proceso DAFO es producida por la interpretación de las conclusiones del diagnóstico y la posterior formulación, con base este, de las acciones o estrategias más coherentes y asumibles para corregir o mejorar la situación.

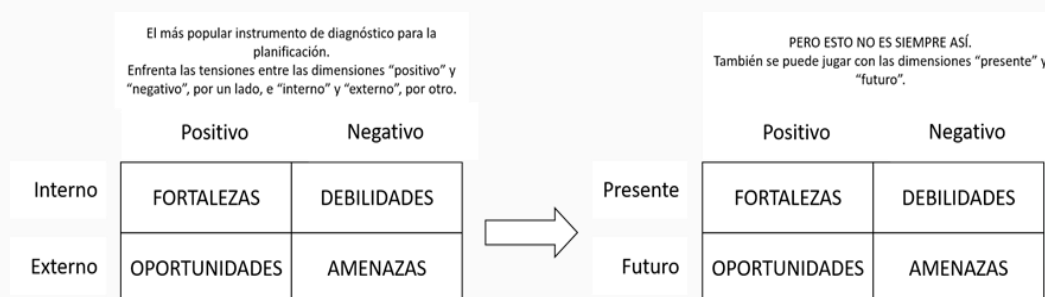
Figura 7: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia.

Para abordar esta metodología, se requiere de la voluntad política de la cúpide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y, [en lo posible], contar con la participación de agentes externos... Se elabora un listado de cada uno de los aspectos antes mencionados, [que] se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno como externo. (Gutiérrez Betancur, 2007, p. 21).

Figura 8: Análisis DAFO o FODA



Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Evaluación

Evaluar es un proceso complejo, pero conveniente, debido a que permite obtener datos destinados a optimizar la labor de dirección de una entidad. Su importancia es reconocida en diversos campos y áreas de desempeño, pero escasamente aplicada en el ámbito deportivo.

Someterse a procesos de evaluación constituye un excelente medio para avanzar. Esto a su vez permite establecer visiones específicas sobre el ejercicio desarrollado, lo cual da lugar a mejorar continuamente en el ejercicio del cargo. Y todo ello, en última instancia, tiene como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

El afrontar la realidad de lo que estamos haciendo, bien o mal, resulta imprescindible para la mejoría. Uno de los caminos es el uso de instrumentos apropiados. La evaluación constituye en la actualidad una herramienta básica para la optimización, debido a que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad... como de las personas que se encuentran bajo su cargo.

Es decir, la evaluación es el proceso que permite apreciar, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un determinado período de tiempo, en relación con su desempeño habitual, con el fin de tratar de mejorar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo tanto personal como institucional.

Todo directivo debe juzgar y evaluar su gestión y la desarrollada por sus colaboradores de forma autocrítica. La evaluación no es un método de medida destinado a establecer si es buen o mal director, sino más bien un proceso que trata de ayudar a mejorar su cometido. Tampoco es un fin en sí mismo, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva. (González Orb, s. f., p. 1).

Las principales dificultades de su aplicación no son de naturaleza técnica, sino de voluntad, de sensibilidad, de creatividad para aplicar la más adecuada. La mejor evaluación es la más operativa, aquella que se centra en obtener datos que permiten adoptar

decisiones que optimizan la actividad evaluada. (González Orb, s. f., p. 3).

Las nuevas tendencias exigen que el desempeño en cualquier organización sea de calidad y, en tal sentido, no tan solo debe contemplar a quién está al frente de la organización, sino que debe tener en cuenta la totalidad de sus integrantes. Solo así será posible lograr una entidad eficiente y de calidad de servicio.

La aplicación de la autoevaluación como una herramienta de optimización de la gestión se constituye en una modalidad vanguardista dentro del contexto deportivo federado, y los beneficios que representa para la labor de dirección pueden manifestarse en determinar el éxito o posiblemente el fracaso de una labor, lo cual supone asumir el riesgo de su ausencia o falta de reconocimiento, para la calidad de servicio prestado.

La consecuencia directa de la evaluación se enmarca, en primer término, en el desarrollo del individuo, además de como responsable de la dirección de la entidad, destacando que su objetivo fundamental está orientado a la mejora de la calidad conductiva, y del desempeño de la entidad, pero en un contexto personal, más allá del ejercicio del cargo.

En consonancia con la aspiración de mejorar la calidad de la gestión deportiva, se han creado modelos de evaluación *formativa* y *sumativa*, de forma intencionada, con motivo de suministrar información a los responsables de la dirección de las entidades deportivas que permitan establecer las diferencias entre una u otra.

En definitiva, se trata de aplicar procedimientos evaluativos que den lugar a la optimización de la dirección y de la organización misma, lo cual exige la búsqueda constante de la calidad, que solo se logrará contemplando todos los puntos vitales de la organización. (González Orb, s. f., pp. 17-18).

4.2 Los eventos

4.2.1 Conceptos de organización

Existen múltiples definiciones de lo que significa la palabra *evento* en sí misma, como la que se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española (RAE): un evento es un “suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva” (2014, <https://dle.rae.es/evento>). Pero también se puede considerar a un evento como derivado de *eventualidad*, es decir, momentos y situaciones casuales en las que suceden cambios que requieren acciones quizá no planificadas. Por lo tanto, un profesional que deba enfrentarse a un evento debería saber siempre que, por más planificación previa, todo puede cambiar de un momento a otro, justamente como consecuencia de una eventualidad. Es así que, como organizador de eventos, se debe aprender a trabajar bajo presión, a los efectos de adquirir capacidad para resolver problemas rápida y eficientemente, previendo posibles acciones que podrán salirse del rumbo estipulado. Estar atento y alerta a imprevistos es una recomendación básica.

La organización de eventos deportivos actualmente implica aspectos que van más allá de lo meramente deportivo: se trata de espacios que son medios de influencia, impulsores de diversos sectores, motivos de culto en la sociedad y de negocios económicos, entre otros. Por esto es necesario entender los eventos deportivos como actividades que se organizan en relación con un ejercicio (físico o mental) encuadrado bajo ciertas normas de cumplimiento, en el que se muestran habilidades y destrezas, por lo general, en un ámbito de competición. Ejemplos reconocidos a nivel mundial de eventos deportivos pueden ser: los Juegos Olímpicos, los mundiales de fútbol, Roland Garros en tenis, Copa del Mundo de Rugby, entre tantos otros. No obstante, vale aclarar que un evento deportivo puede no tener semejante magnitud, sino alojarse en un colegio, club, cancha o federación de nivel local, nacional o internacional. No es la dimensión lo que caracteriza al evento, sino su finalidad.

La organización de eventos deportivos exige desarrollar metódicamente una serie de etapas y tareas con las que garantizamos buenas posibilidades de concretar de manera exitosa dicho evento.

4.2.2 Planificación y diseño

Planificar un evento es una invitación a viajar en el tiempo, al futuro, para imaginar lo que queremos lograr y sus resultados. Esto nos permitirá estar atentos a detalles e intentar prever algunas situaciones manejables.

Recordemos que, aunque se hagan todos los intentos contrarios, no hay eventos sin cambios sobre la marcha, es decir que siempre ocurren imprevistos y, por ende, es crucial contar con alternativas, otros escenarios y planes B que nos encuentren bien preparados ante cualquier desvío del plan original. De todas maneras, siempre hay que pensar en el evento ideal, y la mejor forma de organizarlo es comenzando al revés: desde el evento a la actualidad, planteando como consigna qué tipo de evento nos gustaría ofrecer.

A la hora de llevar a cabo un evento, lo primero que debemos determinar es el tipo de evento que queremos realizar y, de ahí en más, deberemos plantearnos tres cuestiones principales:

- ¿Qué pretendemos conseguir?
- ¿Cómo queremos llegar a ese fin?
- ¿Cuál es la viabilidad del proyecto?

La primera responde a las inquietudes que deseamos satisfacer. Debemos fijarnos en todas las personas implicadas, desde las ejecutivas propias de la organización hasta los participantes, pasando por entidades colaboradoras y patrocinadoras. De esta manera, estaremos buscando respuesta al apartado de objetivos.

La segunda pregunta hace referencia al medio, el camino que se ha de seguir para lograr esos objetivos. En este apartado incluiríamos las demás secciones implicadas en la elaboración de eventos, como las siguientes:

- **Fecha en la que se realizará**, considerado el tiempo disponible para su elaboración y su idoneidad. No se recomienda datarlo la misma semana que otro evento de características similares o que pueda entorpecer el buen funcionamiento de nuestra prueba.
- **Horario**: Es preciso determinar el tiempo que durará el evento, así como la hora de inicio.
- **Lugar donde se desarrollará**: Esto implica la disponibilidad social, es decir, si se precisan permisos municipales, locales o cualquier otra expedición jurídica, si el lugar cumple con las expectativas de calidad, capacidad y seguridad, si posee estacionamiento, etcétera.

La tercera pregunta exige un análisis previo, tanto interno como externo, para conocer las necesidades y sondear las posibilidades de éxito que pretende nuestro acontecimiento. Es preciso efectuar un seguimiento de la estructura interna de nuestra organización (recursos humanos, liquidez económica, recursos materiales, etc.) para conocer la disponibilidad física y económica de la empresa.

Una recomendación fundamental es la de trabajar con plazos determinados para cada tarea (inicio y finalización) a fin de ir cumplimentando con la planificación, sin que nosotros mismos —o nuestro equipo— irrumpamos en nuestros propios planes. Asimismo, definir el tipo de evento es una tarea crucial para dimensionar las necesidades que se deberán satisfacer, desde las logísticas hasta el *catering*, pasando por las herramientas y materiales que entregar, la tecnología, los espacios y acondicionamientos para ellos u hotelería —si hiciera falta—, entre muchas más.

Entonces, a modo de síntesis, los interrogantes que habrá que resolver para planificar y ejecutar un evento son los siguientes:

- ¿Qué objetivo tiene nuestro evento deportivo?
- ¿En qué lugar se va a llevar a cabo?, ¿por qué?
- ¿A quién está dirigido?, ¿cuál es su público objetivo?
- ¿Qué estructura tendrá?
- ¿Qué precios deberemos manejar en función del presupuesto que hayamos definido?
- ¿Qué permisos serán necesarios para llevarlo a cabo sin ningún inconveniente legal?, ¿qué medidas de seguridad hará falta tomar?
- ¿De qué manera lo vamos a difundir?

Dicho esto, los pasos para la organización de un evento deportivo se pueden simplificar como muestra la Figura 9:

Figura 9: Anagrama de organización deportiva



Fuente: elaboración propia.

Entre otras cuestiones que deberemos tener en cuenta para la organización de un evento deportivo, tenemos (Euroforum, 2019):

- **Presupuesto para la gestión y adquisición de recursos:** Al definir los recursos necesarios (materiales, equipamiento, premios, cartelería y señalética, *catering*, etc.), el armado de un presupuesto será clave para saber cuáles son los límites de gastos y los permisos, pero también qué materiales será necesario pagar y cuáles se pueden conseguir de otra manera.
- **Personal calificado:** Un equipo de trabajo entrenado es esencial, por lo que deberá saber con cuántas personas cuenta para ejecutar el evento, considerando los puestos clave que se deberán ocupar: desde lo netamente deportivo (árbitros, pasapelotas, etc.) hasta lo comercial, lo logístico, la búsqueda de fondos, de seguridad, de *catering*, de personal técnico, el encargado de prensa y demás. Una vez que tenga el equipo definido, lo siguiente será asignar tareas y confirmar que cada persona sabe lo que tiene que hacer.
- **Comunicación de su evento:** Este tema es crucial para lograr una buena convocatoria, pero también para conseguir *sponsors*, regalos, premios, etcétera. Cuando un evento tiene mucha difusión, las empresas y organismos públicos buscan participar de manera activa. Con el *boom* de las redes sociales, sería un descuido enorme no promocionar el acontecimiento a través de ellas, ya que actualmente tienen una gran llegada a todos los públicos. No obstante, llevar adelante un plan de comunicación no es una tarea sencilla y, para que sea

efectivo, debe estar en manos de profesionales o personas con mucha experiencia, incluso, para gestionar la prensa.

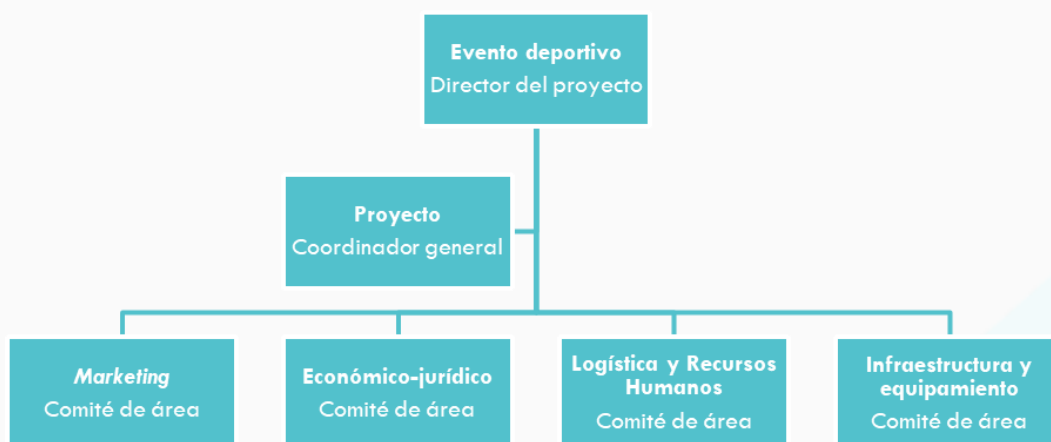
4.2.3 Organización y equipos de trabajo

Armar equipo no solo es necesario, sino fundamental a la hora de llevar a cabo un evento, ya que, mientras más personas haya haciendo bien su trabajo, mejor saldrá el evento, siempre que esté correctamente organizado.

Saber cuántas personas necesitará para llevar adelante el evento es parte de la planificación y, por supuesto, del presupuesto. No obstante, aunque el equipo esté conformado por pocos o muchos, lo fundamental es que cada persona tenga claro lo que debe hacer y cuáles son sus responsabilidades. De esta manera, se puede diseñar una estructura de recursos humanos, con jerarquías y asignación de roles y responsabilidades. Desde el primer día, cada persona debe conocer su función y el objetivo que deberá cumplir, es decir, habrá que definir quiénes liderarán cada área y se hará cargo de su ejecución, con más o menos recursos humanos.

Podemos hablar de la planificación temporal y espacial del evento, pero es importante asignarse tareas ejecutivas. Distinguiremos diferentes áreas de actuación y roles que han de desempeñarse en ellos. Atribuiremos a cada función un coordinador de área que vele por el buen desarrollo de ella, haciéndolo responsable. En la Figura 10, se muestra un organigrama interno que sirve de modelo para representar la estructura ejecutiva de una organización deportiva.

Figura 10: Organigrama



Fuente: elaboración propia.

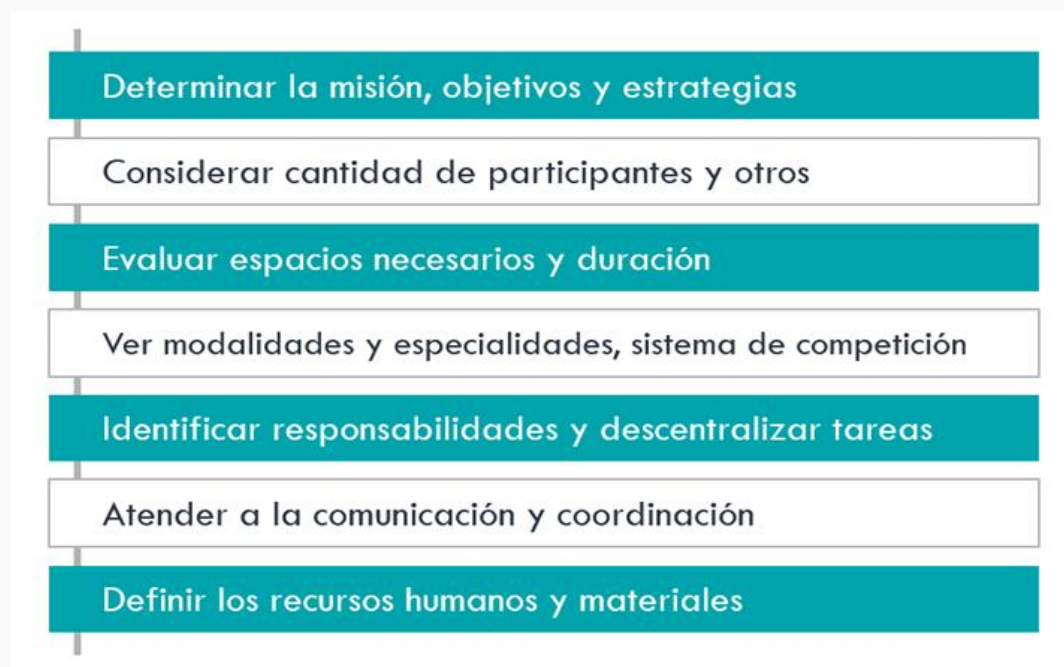
Como se puede ver, se asignan personas físicas a diferentes campos o áreas de actuación para centrar los recursos y que el desarrollo del evento sea óptimo. Existe cierta disparidad entre autores sobre la determinación de las diferentes áreas. Algunos agrupan las tareas según temporalización y otros, por entorno ejecutivo; no obstante, cualquier distribución es correcta si se delimitan los campos de actuación.

Es importante, a la hora de armar el equipo y abrir el juego a nuevas contrataciones, que se busquen personas capacitadas en su ámbito de acción o, al menos, con experiencia. Estas personas, además de conocimientos sobre eventos, deben saber manejar dos tipos de habilidades: digitales (porque en la actualidad todo pasa por medio de la tecnología) y blandas (empatía, adaptación a los cambios, capacidad de escucha, proactividad, entre otras). En muchas ocasiones, estas habilidades serán herramientas relevantes para tomar decisiones inmediatas.

Por otro lado, para comenzar lo idea es confeccionar una memoria descriptiva que contenga:

1. Una breve introducción que refleje las características generales del evento.
2. Los organismos que de alguna manera se van a ver implicados (instituciones públicas, asociaciones, federaciones y otras).
3. Determinar si existe algún tipo de condicionante que pueda afectar a la organización del evento (normativa, reglamentación).
4. Características técnicas del evento.
5. Necesidades en cuanto a infraestructuras.
6. Datos sobre patrocinio y colaboradores para confeccionar el presupuesto.
7. Necesidades en cuanto a personal. (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).

Figura 11: Cuestiones que debemos considerar para organizar un evento deportivo



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar este apartado, se puede mencionar que un buen organizador de evento debe saber liderar el equipo y coordinarlo. Esto no es fácil de lograr, ya que sus miembros trabajan bajo mucha presión y, a veces, el ambiente puede ser hostil, sobre todo si aparecen errores basados en una mala distribución de tareas o con poca claridad. Así, el mejor gestor para organizar un evento debe tener:

- una elevada capacidad de planificación, para contemplar todas las tareas;
- habilidades de negociación, para conseguir mejores beneficios y poder intermediar ante conflictos;
- liderazgo, para dirigir el equipo de manera eficiente;
- creatividad, para llevar adelante un evento memorable (Cepax Eventos, 2020).

4.2.4 Tipos de eventos

Que los eventos se caracterizan por su “unicidad” significa que no son actividades rutinarias, sino que cada evento es diferente a otros, aunque pueda tratarse de un mismo tipo. Por ejemplo, aunque los

campeonatos mundiales de atletismo siguen unas mismas pautas de organización, una edición difiere de la otra por el lugar de celebración, el número de participantes, las fechas de celebración, etc....

Los eventos incluyen elementos intangibles y elementos tangibles. Los primeros corresponden al producto principal del evento, por ejemplo, la emoción de una competición. Los elementos tangibles son productos complementarios de los primeros, como, por ejemplo, los productos de *merchandising*. (Universidad de Extremadura, s. f., p. 3).

Podemos distinguir distintos tipos de eventos considerando el entorno, los participantes y, principalmente, el objetivo final de dicho acontecimiento. Entre estos, podríamos mencionar:

- **Eventos empresariales:** “Tienen el fin de lograr beneficios empresariales, imagen institucional, clientes, posicionamiento en el mercado, consumo de bienes y servicios” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>). Por ejemplo: ferias, congresos, convenciones y exposiciones, entre otros.
- **Eventos escolares:** Ofrecen espacios de convocatoria donde todos los participantes se reúnen bajo un mismo objetivo, como fiestas patrias, festivales, ferias, aniversario de la institución, fiesta de graduación.
- **Eventos académicos:** Son aquellos que se desarrollan en un marco académico a partir del conjunto de actividades de carácter profesional, artístico o técnico que implica algún tipo de enseñanza o capacitación. Como ejemplo podríamos mencionar congresos, simposios, seminarios, etcétera.
- **Eventos culturales:** “Festivales, actos culturales, conmemoraciones, espectáculos artísticos, muestras de arte, entre otros” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).
- **Eventos políticos:** “Lanzamiento de campaña, nombramiento de funcionarios, debates, congresos” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>), etcétera.
- **Eventos religiosos:** “Característicos de cada religión: bautismo, comunión, Navidad, Pascuas, jubileo, santoral” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).

- **Evento social:** “Son medios para la integración social. Se organizan fiestas, excursiones, eventos deportivos, caminatas y más. También actividades de promoción social, eventos de divulgación de información” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).
- **Eventos en el campo:** “Sociales: casamiento, cumpleaños, días de campo para grupos, reuniones familiares, aniversarios” (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).
- **Evento deportivo:** Cuando la convocatoria se genera bajo objetivos deportivos, donde todo lo que se produce es para los espectadores, organizadores y deportistas.
- **Evento recreativo:** En sus objetivos se destaca su valor lúdico, generalmente informal; permite una fácil integración con normatividad flexible. Puede ser mixto (recreativo-competitivo) (Galvis Tarquino, s. f.).

Teniendo en cuenta la capacidad organizativa de los eventos deportivos, se los puede distinguir entre grandes, medianos o pequeños eventos:

- **Grandes eventos:** Convocan un número importante de participantes o asistentes, muchas disciplinas deportivas o una sola de gran envergadura. Requieren de muchos recursos económicos, físicos y humanos, además de un alto número de personal de apoyo. Ejemplo: Juegos Olímpicos, mundiales de fútbol.
- **Medianos eventos:** Eventos de característica local; convocan un número [no muy grande] de participantes o asistentes. Ejemplo: juegos departamentales, juegos intercolegiales, festivales escolares, juegos de integración ciudadana.
- **Pequeños eventos:** Evento de carácter barrial o comunitario; convocan un número determinado de personas. No requieren mucha infraestructura, y poco apoyo y recursos. Ejemplo: torneo barrial, ciclovía barrial, aeróbicos [o] comunitarios. (Galvis Tarquino, s. f., <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>).

Referencias

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona, ES: Paidotribo.

Ander-Egg, E. (2014). *Introducción a la planificación estratégica*. Barcelona, ES: Lumen.

Cepax Eventos. (2020). ¿Cuáles son las funciones de un organizador de eventos? Recuperado de <https://www.cepaxeventos.com/blog-sobre-organizacion-de-eventos/funciones-de-un-organizador-de-eventos/>

Euroforum. (2019). Organización de eventos deportivos: la guía definitiva. Recuperado de <https://www.euroforum.es/blog/organizacion-de-eventos-deportivos-la-guia-definitiva/>

Galvis Tarquino, F. (s. f.). Tipos de eventos. Definiciones [Entrada en un blog]. <https://federicogalvis.wordpress.com/tipos-de-eventos-definiciones/>

García Guiliany, J., Durán, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E. y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista ESPACIOS*, 38(52). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

González Orb, M. (s. f.). Evaluación en la gestión de una entidad deportiva. Recuperado de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/evaluacion.pdf

Gutiérrez Betancur, J. F. (2007). Herramientas diagnósticas para la planeación. Recuperado de http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac42-herramientas.pdf

Paris Roche, F. (s. f.). Planificación estratégica de un centro deportivo. Recuperado de <https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/1111111111111111centrosdeportivos.pdf>

Real Academia Española (RAE). (2014). Evento [Definición]. En Autor, *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/evento>

Universidad de Extremadura. (s. f.). Tema 21: Asistencia en organización de actividades y eventos: control de usuarios en las distintas actividades “Cronos I2a”.

Asistencia a servicios deportivos dentro y fuera de las II.DD. Recuperado de <https://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/servicios/safyde/archivos/ficheros/oposiciones/tema-21-asistencia-en-organizacion-de-actividades.pdf>