

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

MÓDULO 4. PLANIFICACIÓN
Y EVENTOS



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidad 4.1 La planificación estratégica

4.1.1 Concepto y características

De acuerdo con García Giuliany et al. (2017): “La planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro” (<https://bit.ly/2EsZYyM>).

Figura 1: Planificación



Fuente: elaboración propia.

La planificación estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, el cual pone en marcha la dirección de una organización para abordar, con el mínimo de riesgos, el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando su contexto. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos a largo plazo, los cuales deberán ser viables y medibles; estos, a su vez, se materializan en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.

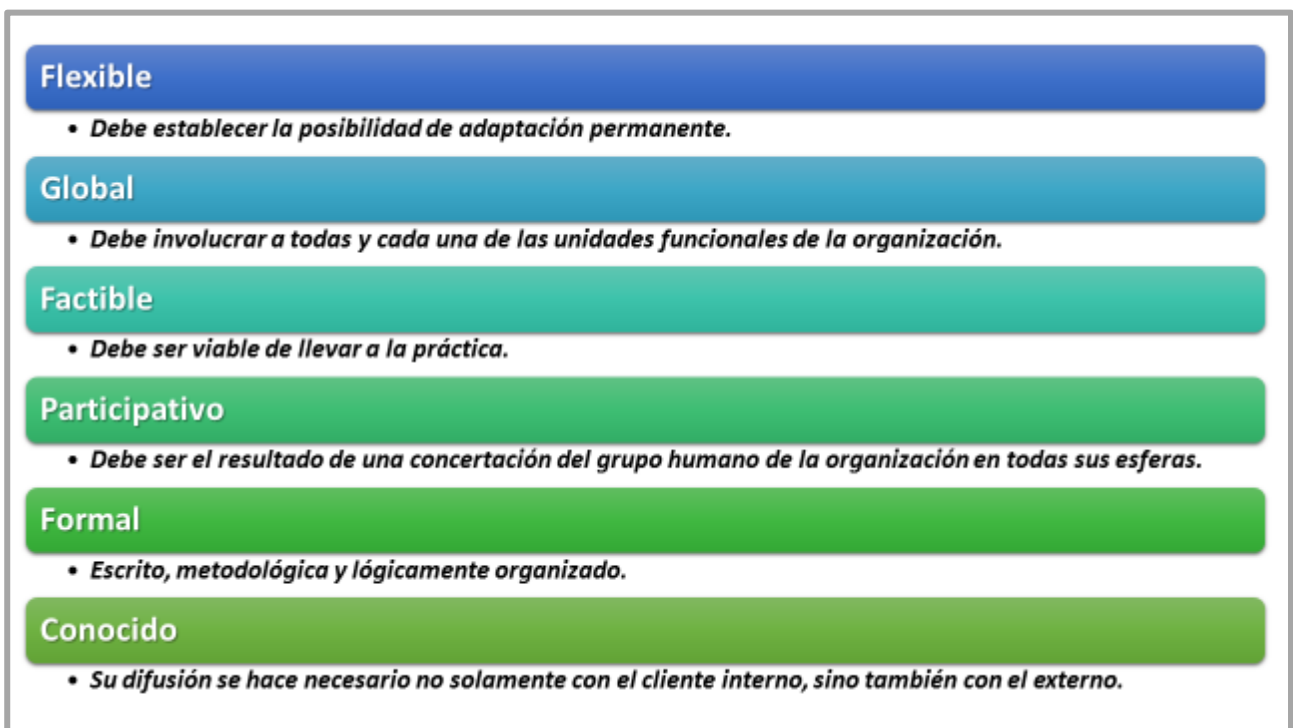
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

El ejercicio de la planeación a 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 la organización. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben materializar los logros institucionales.

Figura 2: Características de un plan de desarrollo



Fuente: elaboración propia.

La construcción de los planes de desarrollo requiere una mirada de un futuro probable (en todas sus versiones posibles), un futuro deseable —depura las anteriores, priorizando los intereses de los dirigentes— y un futuro posible (el que se puede materializar).

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Figura 3: Construcción de un plan de desarrollo



Fuente: elaboración propia.

La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponden 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. El plan de acción se materializa mediante los proyectos.

Los horizontes del plan de desarrollo y del plan de acción son diferentes. Mientras que el primero se mueve en el mediano o largo plazo, el segundo espera resultados en una temporada o año calendario.

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:

- Coordinación
- Coherencia
- Continuidad
- Eficiencia

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

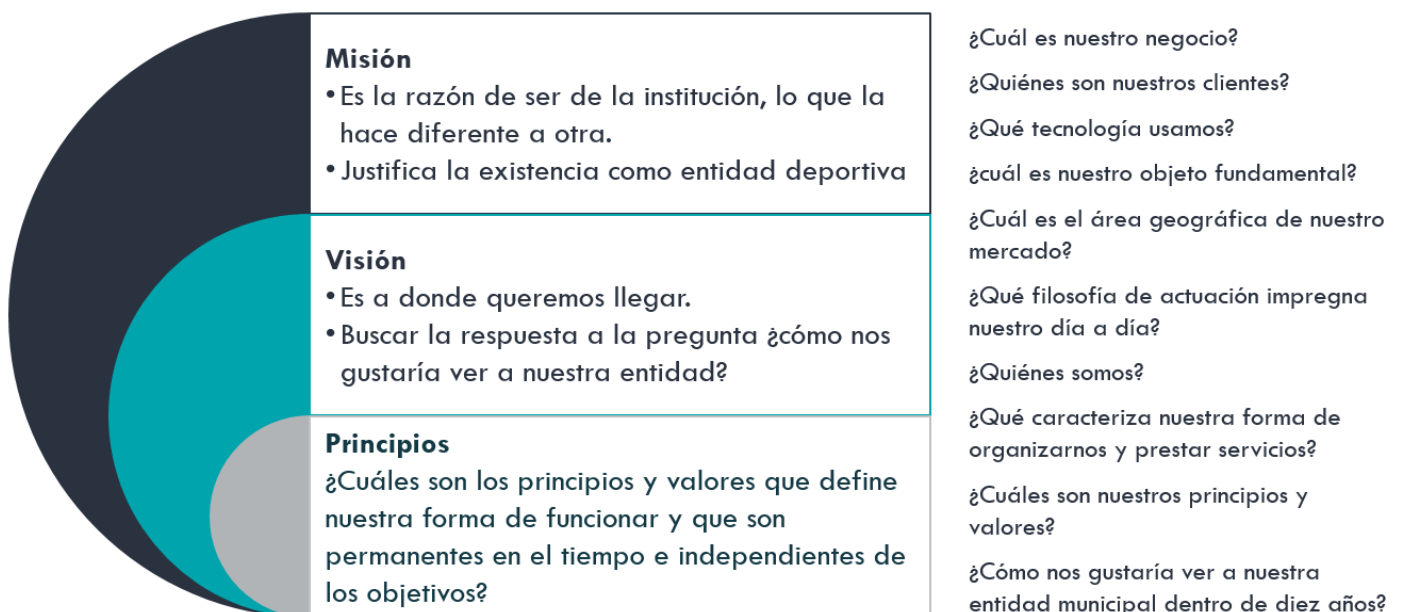
- Planificación
- Participación
- Concurrencia
- Complementariedad

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, el plan de acción de las personas pertenecientes al área, parte por revisar la misión, visión y principios filosóficos, y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionado el objetivo.

Figura 4: Misión, visión y principios



Fuente: elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Se define, 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 se espera alcanzar.

La toma de cualquier decisión a seguir dentro de una organización deportiva está condicionada y depende, en gran medida, de la situación interna y externa en la que esta se desenvuelve.

Figura 5: Diagnóstico



Fuente: elaboración propia.

El análisis externo puede definirse como el grupo compuesto de fuerzas, acciones, formas de comportamiento o tendencias que están por fuera de la organización, y que influyen o pueden influir en su futuro, ya sea de manera directa o indirecta (Paris Roche, 1996). El análisis externo se puede constituir desde los siguientes elementos:

- Marco sociológico: en cuanto a la demografía, niveles de práctica y asociacionismo, hábitos de vida, economía, etc.
- Marco normativo: respecto a los cambios en las normas externas a la entidad.
- Marco político: considerando la previsión de los gobernantes, subvenciones, precios, formación de técnicos, competencia.
- La opinión de los usuarios: a partir de qué piensan los usuarios, los socios del club, los padres, los técnicos.
- La competencia (Paris Roche, 1996).

El análisis interno lo componen, entre otros, los siguientes aspectos:

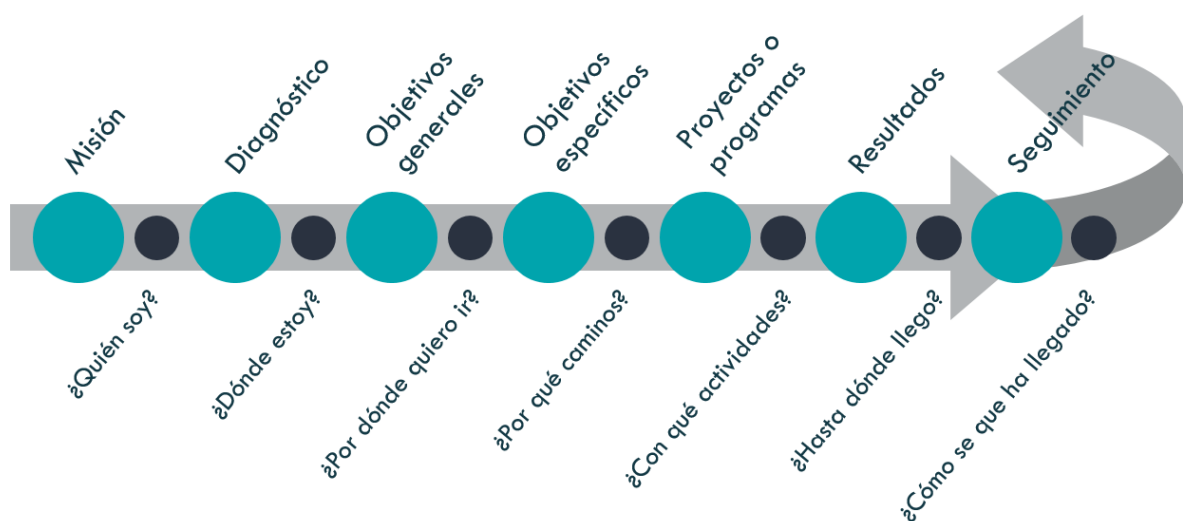
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- Recursos humanos: el equipo humano que compone la organización. Aquí se analizan los niveles de formación, el sentido de pertenencia, la idoneidad en los puestos de trabajo, el grado de satisfacción por la tarea desempeñada, el salario (Paris Roche, 1996).
- Recursos presupuestales: 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, etc. (Paris Roche, 1996).
- Estructura organizativa y procedimental de la institución: se refiere a la capacidad de funcionamiento, su eficiencia y eficacia (Paris Roche, 1996).

Para abordar este diagnóstico organizacional, existen múltiples metodologías: desde la simple lluvia de ideas, la matriz DOFA, la planeación por escenarios, hasta la combinación de estas, por citar algunas.

En pocas palabras, la 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 a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias y señala los resultados a alcanzar.

Figura 6: Esquema del plan estratégico



Fuente: elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Algunas tendencias de la gestión del deporte en el futuro se mencionan en los próximos párrafos.

1. La coordinación

De acuerdo con la consultora Afp grupo (s. f.), la coordinación tiene lugar en los siguientes niveles:

Entre el «político» y el gestor:

- Papeles necesarios ambos, 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.
- [Promover] colaboración con el sector público educativo, de salud, turismo y de acción social (<https://bit.ly/3hjnQ6d>).

2. La importancia de las personas

Se trata de entender que la diferencia de una organización con 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.
- Formación permanente en el puesto de trabajo y fuera de él.
- Retener al personal social (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

3. Estructuras organizativas ligeras, ágiles y flexibles

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- La tendencia hacia organizaciones ligeras y flexibles permiten 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 social (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

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 (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

5. Gestionar con eficiencia

Cabe señalar que “de la eficiencia depende la supervivencia”. En este sentido, esta tendencia se refiere a “saber lo que cuestan las cosas que hacemos y ajustar al máximo los costos de los servicios” (Afp grupo, s. f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

6. Contar más con el sector asociativo

“El movimiento asociativo del deporte es un valor muy positivo para el desarrollo deportivo de un territorio social” (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

7. Ser mejores vendedores

- Diseñar acciones de comunicación pensando en los receptores, qué mensaje queremos dar, qué soporte será el más adecuado, qué momento es mejor, qué recursos disponemos.
- Prever siempre un presupuesto para la comunicación de nuestras acciones (Afp grupo, s. f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

8. Instalaciones deportivas funcionales

Esta tendencia incluye:

- Equipo multidisciplinar en el diseño de las instalaciones deportivas.
- Quien va a gestionar la instalación debe participar en el diseño y construcción.
- Instalaciones funcionales, polivalentes y preparadas para cambiar.
- Instalaciones sostenibles ambientalmente.
- Instalaciones sostenibles económicamente.
- Instalaciones bien ubicadas (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

9. Asociación «a la salud»

- El deporte cumple muchas funciones, pero una [función] básica tiene cada vez más que ver con la salud.
- La gente cada vez va a hacer más actividad física y deporte. Para las organizaciones deportivas es una oportunidad.
- Buscar el bienestar físico y el bienestar general, incluye asociarse con la diversión, la relación personal, la naturaleza (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

10. Planificar

Planificar implica:

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- Saber siempre dónde estamos y hacia donde nos dirigimos. Tener clara nuestra misión y nuestros objetivos y estrategias.
- Revisar siempre nuestra planificación: el deporte cambia, y el entorno también.
- No olvidar que además de planificar, hay que gestionar (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

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, actualmente, 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 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 es 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 una organización, es importante saber cuáles son los aspectos más importantes de esta.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

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, cada gestor debiera:

- 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);

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- 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. 258-259).

4.1.3 Metodología DAFO

Un excelente instrumento para la observación de las relaciones de una organización con su entorno, la realización de estudios, investigación y diagnósticos sobre su funcionamiento, es el análisis DAFO. El análisis DAFO, además, es un eficaz elemento para el posicionamiento estratégico de una organización o de sus servicios, ya que permite tener una visión del conjunto de recursos, factores, amenazas y posibilidades del ámbito en el que se actúa.

Nota: la denominación DAFO recoge las iniciales de las palabras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; es una traducción al castellano del término inglés SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*).

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). El resultado de este análisis es un diagnóstico.

Las conclusiones del diagnóstico sirven para posicionar a una 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. Por un lado, es un instrumento que puede ser utilizado para el conocimiento

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

puntual de la situación de una parte, servicio o sección de una empresa; por otro lado, se puede aplicar como técnica básica de los procesos de planificación estratégica de una organización o empresa.

La metodología, una vez formulado el objeto del análisis, fundamentalmente consiste en los siguientes pasos:

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 en base a su importancia, probabilidad y alcance. A esta sección se la suele denominar factores estratégicos.
4. El siguiente paso será realizar el diagnóstico. Este paso, 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, en base a este, de las acciones o estrategias más coherentes y asumibles para corregir o mejorar la situación.

Figura 7: Análisis DAFO

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS



Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó previamente, el acrónimo DOFA 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 ofrece el medio y que podrían ser favorables a la empresa; aspectos que, en un futuro, afectarán positivamente a la organización.
- **Fortalezas:** son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.
- **Amenazas:** son los obstáculos que presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales. Aspectos que, en un futuro, influirán negativamente.

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, se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir,

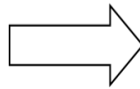
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como los de carácter externo.

Figura 8: DOFA

El más popular instrumento de diagnóstico para la planificación.
Enfrenta las tensiones entre las dimensiones "positivo" y "negativo", por un lado, e "interno" y "externo", por otro.

	Positivo	Negativo
Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS



PERO ESTO NO ES SIEMPRE ASÍ.
También se puede jugar con las dimensiones "presente" y "futuro".

	Positivo	Negativo
Presente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Futuro	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Evaluación

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, así 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.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

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 misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva.

(...)

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.

(...)

El someterse a procesos de evaluación constituye un excelente medio para avanzar, producto que permite establecer visiones específicas sobre el ejercicio desarrollado, lo cual da lugar a mejorar continuamente en el ejercicio del cargo, comportando como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

Lo cierto es que 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.

(...)

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, 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

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

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 discutido los 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 diferencia 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., <https://bit.ly/3gnt6oa>).

Unidad 4.2 Los eventos

4.2.1 Conceptos de organización

Para explicar lo que es un evento deportivo, primeramente, se debe conocer el significado de la palabra evento por sí misma. El término evento proviene del latín *eventus*. Según la Real Academia Española (s.f., <https://bit.ly/31gKmag>), un evento es “un suceso importante y programado, de índole social, académico, artístico o deportivo”.

La industria deportiva mundial destaca en cada oportunidad el valor agregado emocional que tienen las diferentes celebraciones deportivas en Sudamérica, su diversidad cultural, la tradición y la pasión que inyecta cada uno de los 10 países que participan de las competiciones organizadas por Conmebol.

Se sabe también que la palabra evento puede derivar de eventualidad, o sea, momentos y situaciones eventuales en los que ocurrirán distintos cambios que necesitarán de acciones quizá no planificadas.

Un profesional del área debe siempre saber que, de un momento a otro, la planificación puede cambiar el rumbo, justamente, como producto de una eventualidad. Los organizadores de eventos deben tener la capacidad de solucionar problemas bajo presión y estar atentos a todas las acciones que podrían salirse del camino antes planificado.

Hoy en día la organización de eventos deportivos implica aspectos que van más allá de lo meramente deportivo. Los eventos son medios de influencia, impulsores de diversos sectores, motivos de culto en la sociedad y negocio económico, entre otros.

Según lo menciona Cester (2013):

La organización de eventos es una herramienta de comunicación. Por si esto fuera poco, la comunicación durante el encuentro deportivo ocupa un lugar aparte en el panorama cultural. En efecto, permite diferenciarse en el espacio saturado de la publicidad, provocando un auténtico choque emocional en las personas implicadas (espectadores o patrocinadores), pues el resultado es incierto (Ferrand, 1995, citado en Gonzalo Cester, 2013, <https://bit.ly/3j3RaOJ>).

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

La organización de eventos deportivos exige desarrollar metódicamente una serie de etapas y tareas que, respetándolas, garantizan buenas posibilidades de concretar de manera exitosa el evento.

La Conmebol, año tras año, mediante sus eventos deportivos, llega a millones de personas en todo el mundo. Con su base de trabajo en Asunción, Paraguay, destina más del 85 % de los ingresos percibidos en inversión directa en el fútbol sudamericano, en todos sus niveles y categorías, impulsando la competitividad deportiva y comercial del fútbol local.

En función de sus valores —pasión, inspiración, confiabilidad, profesionalismo y sostenibilidad—, la Conmebol organiza cada uno de sus eventos, no solo sus torneos, sino que también todos los eventos «satélite», como los sorteos para cada torneo, las reuniones del consejo directivo, las capacitaciones internas y externas, etc.

Figura 9: Anagrama de organización deportiva



Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Planificación y diseño

El primer paso requiere de un viaje en el «tiempo», un posicionamiento imaginario en el futuro, visualizar claramente el evento consolidado a entregar, el producto final, sus características generales y específicas, así como todos los detalles que lo harán único.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Iniciar la planificación de un evento requiere del análisis y visión a futuro: prever posibles cambios, evaluar diferentes escenarios y, a partir de la fecha del evento, iniciar un plan al revés, tal cual se mencionará más adelante cuando se hable de una especie de viaje «imaginario» al futuro. La pregunta clave e inicial es la siguiente: ¿qué tipo de evento se quiere entregar?

La planificación, además, requiere prever entregas, fechas de inicio y finalización de cada fase del proyecto o actividad y establecer qué niveles de servicio y plazos de producción se tendrán. Siempre se debe tener en cuenta el diseño de planes B para los casos en los que no se pueda cumplir con algún plan original por cuestiones de fuerza mayor.

Trabajar con plazos claros es fundamental. Cada tarea encomendada debe tener un plazo de finalización, pero como se ampliará a lo largo del curso, incluso teniendo todo planeado, seguro existirán cambios de último momento con los que los organizadores de eventos deberán lidiar. Esto implica tomar decisiones bajo presión y estar preparados emocionalmente, sabiendo que todas estas situaciones son normales durante un evento. No hay eventos sin cambios sobre la marcha. Por esta razón, los gestores de eventos precisan estar alineados con su equipo.

Es importante el planteo de tres preguntas principales:

- ¿Qué se pretende conseguir?
- ¿Cómo se quiere llegar a ese fin?
- ¿Cuál es la viabilidad del proyecto?

La primera cuestión responde a las inquietudes que se desean satisfacer. Es importante fijarse en todas las personas implicadas, desde las ejecutivas propias de la organización, hasta los participantes, pasando por entidades colaboradoras y patrocinadoras. De esta manera, se estará 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, se incluyen el resto de secciones implicadas en la elaboración de eventos.

En este punto de la planificación, se deben determinar las siguientes cuestiones:

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- Fecha del evento: se debe considerar el tiempo disponible para su elaboración y su idoneidad (no es aconsejable datarlo la misma semana que otro evento de características similares o que puedan entorpecer el buen funcionamiento de la prueba).
- Horario: es preciso determinar tanto el tiempo que durará la prueba como también la hora de inicio.
- Lugar donde se desarrollará el evento: incluye factores relacionados con la disponibilidad social. Además, se debe tener en cuenta si, para realizar el evento, son necesarios permisos municipales, locales o cualquier otra expedición jurídica. Finalmente, implica determinar si el evento cumple con las expectativas de calidad, capacidad, seguridad, etc.

Por último, es necesario realizar un análisis previo, tanto interno como externo, para conocer las necesidades y sondear las posibilidades de éxito que pretende el acontecimiento. Es preciso realizar un seguimiento de la estructura interna de la organización (recursos humanos, liquidez económica, recursos materiales, etc.) para conocer la disponibilidad física y económica de la empresa. Asimismo, también se requiere una investigación acerca de la sociedad.

Autores como Ayora y García (2004) establecen una serie de condicionantes, diferenciados por niveles, cuya respuesta a cada uno de ellos ha de ser afirmativa para continuar con el proyecto:

- Nivel político: apoyo incondicional del partido en el gobierno municipal, ninguna crítica (o idéntico apoyo) de los partidos de la oposición y cooperación de otras instituciones.
- Nivel social: ayuda de los sindicatos en materia de contrataciones y asuntos laborales. Colaboración de los medios de comunicación en la difusión del evento y entusiasmo por parte de los ciudadanos.
- Nivel deportivo: colaboración técnica de las entidades afectadas, asistencia de colaboradores deportivos especializados y el apoyo con voluntarios entusiastas.
- Nivel organizativo: cooperación de funcionarios claves (interventor, secretario municipal, etc.). Participación de profesionales especializados en diferentes ámbitos y contribución de empresas colaboradoras (p. 15).

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

4.2.3 Organización y equipos de trabajo

Es fundamental, en esta etapa inicial del proceso, pensar críticamente sobre los recursos humanos. ¿Cuántas personas se necesitarán para llevar adelante el evento sin sobresaltos? El correcto armado de una estructura de recursos humanos, el establecimiento de jerarquías y una correcta y clara delimitación de responsabilidades son también clave. Como contrapeso, no solo se debe pensar en la cantidad de personas necesarias, sino también en el presupuesto que se tiene. Esto permitirá ser eficientes a la hora de definir, finalmente, cuántas personas por área se deben tener.

Un ejemplo claro son las finales únicas de dos de los torneos de mayor impacto: Conmebol Libertadores y Conmebol Sudamericana. El evento total, con todas sus actividades previas, desde que los equipos llegan a la ciudad donde se jugará el partido hasta que se van (entrenamientos oficiales, conferencias de prensa, actividades exclusivas para los hinchas, partido final y vuelta a casa de las delegaciones, entre muchas otras), dura 4 días en total.

La planificación del evento lleva un año de esfuerzo de más de 120 personas integradas, trabajando para esos 4 días. Un mundial de fútbol tiene 30 días de competencia oficial, pero su planificación y organización previa lleva entre 5 y 8 años, o incluso más si se piensa desde el momento en el que cada país decide presentarse a la candidatura.

Se debe —desde el día cero de la etapa de planificación— no solo definir las áreas funcionales que se tendrán y el nivel de servicios que se otorgarán según el propio evento —producto final—, sino que también se debe definir quién ejecutará y liderará esas diferentes áreas.

Aspectos a tener en cuenta como organizador de eventos

Además del desarrollo de todos los conceptos teórico-prácticos, desde la óptica de Conmebol, es importante mencionar la importancia que la confederación da al concepto de las *soft skills* —habilidades blandas— que todo equipo de trabajo debe tener.

En un mundo de automatismos e inmediateces, es común olvidarse de algunas funciones y acciones básicas, de educación, de templanza, muchas hasta imperceptibles, pero que finalmente resultan determinantes para definir un clima laboral óptimo, una correcta toma de decisiones y el éxito de un proyecto.

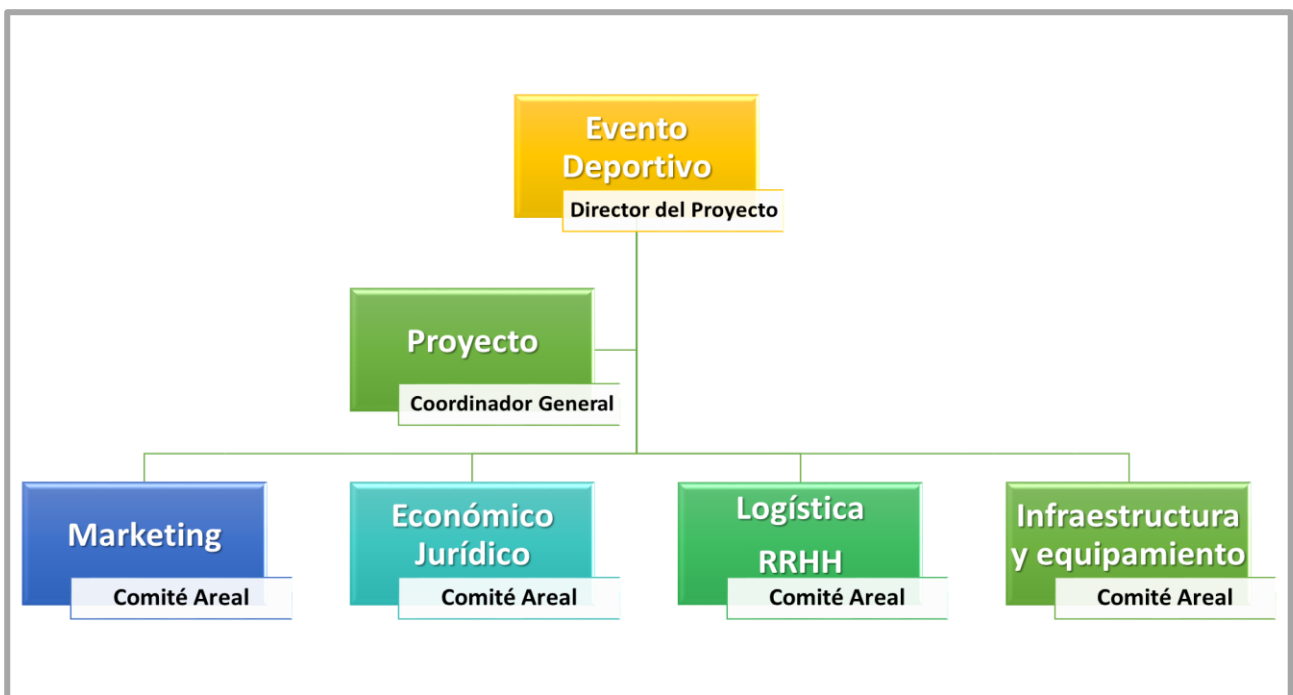
El trabajo en equipo será fundamental dado que el evento será exitoso cuando se dejen de lado los intereses personales y el ego.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

La Final Única de Conmebol Libertadores —Lima 2019— es un claro ejemplo de éxito. Un excelente desarrollo de la final, de la mano de grandes gestores de eventos liderando el proyecto desde los mandos altos y medios de Conmebol, pero también con cientos de **héroes invisibles** que trabajaron en pro del evento, de manera incansable, para que se pudiera reorganizar un evento que lleva más de un año de trabajo, en 12 días¹.

Se puede hablar de la planificación temporal y espacial del evento, pero es importante asignarse tareas ejecutivas. Se distinguirán diferentes áreas de actuación y roles que han de desempeñarse en ellos. Se le atribuirá a cada función un coordinador de área que vele por su buen desarrollo, haciéndolo responsable. En el siguiente esquema, 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 es posible observar, se asignan personas físicas a diferentes campos o áreas de actuación para centrar los recursos y que el desarrollo del evento sea óptimo. Es muy importante dejar claros los roles y definir, con la mayor exactitud posible, las tareas a realizar

¹ La final de la Conmebol Libertadores 2019 sufrió un cambio de sede debido a la falta de posibilidad de disputarse en Santiago de Chile, tal cual estaba inicialmente planificado. Es por ello que, desde la Conmebol, se debió actuar de manera rápida y eficaz cambiando la sede del partido y empezando nuevamente de cero.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

para no inducir a error una vez iniciado el proyecto. 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.

En resumen, para determinar los elementos a considerar frente a la organización de un evento deportivo, ante todo cabe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se quiere organizar?
- ¿Para qué se quiere organizar? ¿Con qué intención?
- ¿Cómo es?
- ¿Cuándo es?
- ¿Cuánto va a costar?

Una vez que se ha adoptado la decisión de llevarlo a cabo, se debe confeccionar una memoria descriptiva que contenga los siguientes elementos:

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. Dato sobre patrocinio y colaboradores para confeccionar el presupuesto.
7. Necesidades en cuanto a personal.

4.2.4 Tipos de eventos

De acuerdo con Cerezuela (2005):

Los eventos se caracterizan por la «unicidad» significa, ya que no son actividades rutinarias y que cada evento es diferente a otros, aunque pueda tratarse de un mismo tipo. Por ejemplo, aunque los campeonatos mundiales de atletismo siguen mismas pautas de organización, una edición difiere de la otra

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

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, mientras que los segundos son complementarios de los primeros como, por ejemplo, los productos de *merchandising* (<https://bit.ly/2EnbkKnK>).

Pueden distinguirse distintos tipos de eventos si se consideran el entorno, los participantes y, principalmente, el objetivo final de dicho acontecimiento. Entre estos, se pueden mencionar los siguientes:

- **Eventos empresariales:** tienen el fin de conseguir logros y beneficios empresariales. Se relacionan con la imagen institucional, clientes, posicionamiento en el mercado, consumo de bienes y servicios. Por ejemplo: ferias, congresos, convenciones, exposiciones, entre otros.
- **Eventos escolares:** ofrecen espacios de convocatoria en los que todos los participantes se reúnen bajo un mismo objetivo como, por ejemplo, fiestas patrias, festivales, ferias, aniversarios 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 ejemplos se pueden citar los siguientes: congresos, simposios, seminarios, etc.
- **Eventos culturales:** festivales, actos culturales, conmemoraciones, espectáculos artísticos, muestras de arte, entre otros.
- **Eventos políticos:** lanzamiento de campaña, nombramiento de funcionarios, debates, congresos, etc.
- **Eventos religiosos:** característicos de cada religión; bautismo, comunión, Navidad, pascuas, jubileo, santoral.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

- **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.
- **Eventos en el campo:** eventos sociales, casamientos, cumpleaños, días de campo para grupos, reuniones familiares, aniversarios, etc.
- **Evento deportivo:** cuando la convocatoria se genera bajo objetivos deportivos, más allá de todo lo que en sí genera para sus espectadores, organizadores y deportistas.
- **Evento recreativo:** se destacan por su valor lúdico, generalmente informal, el cual permite una fácil integración y una normatividad flexible. Puede ser mixto (recreativo-competitivo).

Ahora bien, considerando la capacidad organizativa de los eventos deportivos, estos se pueden distinguir en grandes, medianos o pequeños eventos.

Por otro lado, en función de su impacto, los eventos se categorizarán en pequeños, medianos y grandes/mega eventos.

- **Gran/mega evento:** eventos masivos, internacionales, con una gran cantidad de participantes activos de deportes líderes en audiencia mundial, en sus máximas categorías; también pueden ser eventos tradicionales que nuclea muchos deportes, como los Juegos Olímpicos. Estos eventos requieren de un alto nivel organizacional, una gran cantidad de infraestructura, recursos humanos y económicos disponibles.

Los eventos que son de gran impacto dentro de Conmebol son la Copa América de Selecciones, la Conmebol Libertadores y la Conmebol Sudamericana.

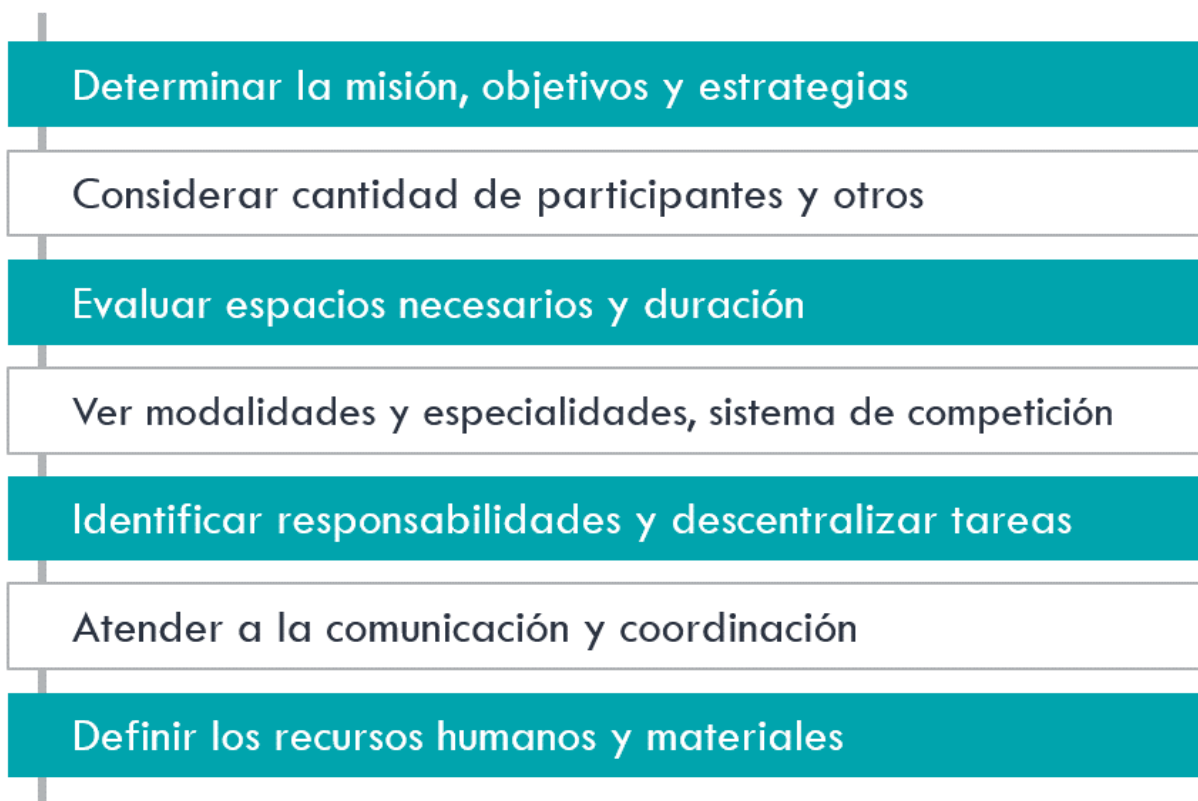
- **Evento mediano:** eventos menos masivos, de menor impacto mundial y menor presupuesto. Pueden ser nacionales o incluso internacionales, con un requerimiento de recursos menor al de los grandes eventos. Cuando se habla de eventos de mediano impacto, no se hace referencia solo a eventos de deportes no populares; pueden ser eventos de deportes como el fútbol y básquet, masivos mundialmente, pero quizás en sus categorías menores, con una atracción solo para fanáticos o grandes apasionados que siguen cada competencia de su deporte favorito, a lo largo y ancho del mundo, o aquellos eventos que consiguen popularidad ya en sus etapas decisivas como las semifinales o finales.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Son algunos de los eventos de mediano impacto dentro de Conmebol los siguientes: la Conmebol Libertadores sub-20, la Conmebol Libertadores de fútbol femenino (con cada vez más adeptos y clubes participando), la Conmebol Recopa, sudamericanos de selecciones juveniles, etc.

- **Evento pequeño:** evento de carácter ciudadano, barrial, comunitario. Son aquellos eventos que no requieren de mucha infraestructura, tienen un presupuesto de bajo impacto y se caracterizan por los pocos recursos económicos y humanos aplicados, estos últimos muchas veces en carácter de «multitarea».

Figura 11: Organización de un evento deportivo



Fuente: elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

Referencias

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Afp grupo, (s.f.). *Todas las entidades cambian...También las entidades deportivas*. Recuperado de <https://docplayer.es/16677063-La-planificacion-estrategica-en-las-entidades-deportivas-municipales-taller-de-trabajo.html>

Ayora, D., García Sánchez, E. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.

Cerezuela, B. (2005). La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos. Paper presentado en *Jornadas de Documentación Deportiva*. Málaga, España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/13282861.pdf>

Cester, O.G. (2013). *Propuesta útil en la gestión y organización de eventos deportivos* (tesis de grado). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza. Recuperado de <http://zaguan.unizar.es/record/12295/files/TAZ-TFG-2013-817.pdf>

García Guilianny, J., Durán, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Púlido, R., García Cali, E. y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. En *Revistas 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 <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/download/335208/207908/72>

Paris Roche, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Real Academia Española, (s.f.). *Evento* [definición]. Recuperado de <https://dle.rae.es/evento>