

## Organización de un gran evento deportivo



© GETTY / LEE Christopher

### Objetivos

La finalidad de este capítulo es dar pautas para:

- Decidir si es viable para la organización la celebración de un evento deportivo concreto.
- Identificar las principales fases que componen la organización del mismo.
- Identificar las principales tareas que hay que acometer para organizarlo.
- Desarrollar un marco legal y de funcionamiento apropiados para el evento.
- Formular y gestionar los recursos humanos necesarios para organizarlo.
- Identificar las instalaciones necesarias para su desarrollo.
- Programar, hacer el seguimiento y evaluar el uso de los recursos anteriores.



Un evento deportivo es un encuentro social que agrupa a un gran número de personas en torno a una serie de actividades con ocasión de una competición. Cabe la posibilidad además de que sea retransmitido por los medios de comunicación. Dado que los eventos deportivos se celebran en un tiempo determinado, se puede formular con anterioridad un plan que plasme las tareas y plazos de tiempo concretos. El plan implica cuatro pasos fundamentales:

1. *Fase de diseño*: crear el concepto, el diseño y la organización del evento desde la idea original hasta la presentación de candidatura para ser sede del acontecimiento
2. *Fase de desarrollo*: desarrollo y realización del evento
3. *Fase de aplicación*: gestión del evento durante las fases de entrenamientos y competiciones
4. *Fase de disolución*: finalización del evento tras la competición

A lo largo del presente capítulo se comentarán estas cuatro fases que, como ya se ha explicado, configuran las actividades derivadas de la organización de un evento.

La organización de un evento deportivo es:

- un objetivo esencial para un gran número de organizaciones deportivas olímpicas (ODO);
- la oferta de un producto o un servicio que debe satisfacer a diferentes *stakeholders*;
- un modo de desarrollar la imagen de una ODO;
- un modo de movilizar recursos humanos antes, durante y después del evento; y
- un proceso que implica la gestión de riesgos, entre los que se incluyen riesgos de tipo humano, económico y deportivo.

Para conseguir que un evento sea un éxito, debe estar integrado desde el comienzo en la estrategia de desarrollo de la ODO tanto a medio como a largo plazo. Si no se planifica previamente de modo adecuado, el evento constituirá una actividad situada al margen de los objetivos estratégicos de la organización.

Para comprender los riesgos y las oportunidades que se plantean con un evento, hay que identificar cuáles de sus características pueden influir en la organización. En primer lugar, los eventos son únicos y específicos, incluso si se celebran de modo regular, como es el caso de los Juegos Olímpicos. Esto quiere decir que aunque una ODO puede aplicar experiencias de los Juegos organizados anteriormente, el evento no va a ser exactamente igual que los anteriores. Finalizan en una fecha concreta, y por ello requieren un proceso de planificación detallado y personalizado. Su organización constituye un reto, porque el éxito depende de la combinación e interdependencia de una serie de elementos y actividades.

Los eventos pueden verse afectados por muchas contingencias desconocidas e inesperadas. Entre ellas, la participación de deportistas, la participación del público, la aportación del sector público, la implicación de los patrocinadores y la obtención de permisos. Están influidos por circunstancias ajenas a las ODO, como las condiciones meteorológicas, el entorno, la política, la sociedad, los medios de comunicación, la seguridad o el transporte. Las ODO que organizan eventos se encuentran sometidas a determinadas limitaciones, como el escrupuloso respeto a las normas deportivas, el cumplimiento de las normas del propietario del evento (por ejemplo, el COI o una federación internacional) y el cumplimiento de las condiciones técnicas requeridas por los diferentes deportes. Aunque estas condiciones se consideran a menudo como limitaciones, en ocasiones también proporcionan una buena oportunidad para establecer relaciones y permiten a los organizadores aprovechar posteriormente el éxito del proyecto, así como los contactos y socios establecidos durante el evento.

Finalmente, es importante comprender bien el alcance del evento, para perfilar su identidad, definir el espíritu que se le quiere dar y controlar, en definitiva, los diferentes aspectos organizativos. Cada uno de los eventos es único y específico, y con un buen proyecto una organización puede contribuir mucho a reforzar la identidad del mismo. Los eventos deportivos se clasifican en:

- globales, como los Juegos Olímpicos de Invierno, o locales, como los campeonatos nacionales;
- populares, como una carrera popular, o de élite, como los Juegos de la Commonwealth;
- relacionados con el deporte, como el Gran Prix de Atletismo, o de promoción, como un evento para conseguir nuevos participantes;
- unidisciplinarios, como los campeonatos nacionales de natación, o multidisciplinarios, como los Juegos Olímpicos; y
- con sede única, como el campeonato de un club, o desarrollado en varios lugares, como los Juegos Paralímpicos.

Una vez definida la identidad del evento, se podrán identificar las áreas abiertas a una posible expansión, como, por ejemplo, la celebración paralela de otras actividades y celebraciones culturales. Es importante, sin embargo, que estas otras actividades no lleven a confusión sobre la imagen real del evento ni provoquen una excesiva complicación de su organización.

El propósito de este capítulo es identificar los principios de funcionamiento que debe usar una ODO para organizar con éxito un evento deportivo. En este capítulo, se van a tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué se organiza un evento deportivo?
- ¿Cómo se puede estructurar su organización?
- ¿Qué implicaciones tiene organizarlo?
- ¿Qué recursos humanos se necesitan?
- ¿Qué instalaciones se requieren?

Estas cuestiones se van a tratar en las cinco secciones del presente capítulo y, a continuación, se presentará a modo de ejemplo el estudio de caso de un evento regional, los Juegos del Mediterráneo de 2005 en Almería, España.

Cabe destacar que el presente capítulo no trata dos cuestiones básicas: los recursos económicos requeridos para movilizar y gestionar, por un lado, y las vías de promoción del evento, por otro. Sin duda, ambos aspectos merecen consideración al planificar el evento. Es necesario incorporar en el proceso de la organización los principios ya desarrollados en los capítulos 4 y 5.

## SECCIÓN 6.1

### DECIDIR SI SE ORGANIZA UN EVENTO DEPORTIVO O NO

La organización de competiciones es parte de la misión de los CON, las FN y las ligas deportivas regionales. No obstante, incluso en la fase de presentación de la candidatura para la organización de un evento, se necesitan recursos para preparar la presentación y para determinar los riesgos humanos, económicos y organizativos que comporta para la ODO. Hay que poner sobre la balanza estos riesgos, por un lado, y las ventajas que aporta la organización del evento, por otro. Entre los últimos se encuentran la mejora de la reputación, conseguir socios nuevos o más fuertes y el desarrollo de la organización o del deporte.

Lo ideal es que la decisión en torno a la organización de un evento deportivo concreto forme parte de la estrategia general de la ODO, sea acorde a los objetivos estratégicos de la misma y cuente con recursos suficientes. Las ODO sólo deben aspirar a la organización de un evento cuando se han clarificado detalladamente los motivos que lo sustentan. Sin duda, tiene que estar claro cómo va a favorecer la organización del evento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Esta sección se ocupa de los objetivos que se pueden alcanzar gracias a la organización de un evento, lo cual puede constituir la razón para comenzar el proceso de presentación de la candidatura. Destaca cuáles son los riesgos implícitos a la organización de un evento y presenta, después, el proceso de evaluación de la Asociación Francesa de Bádmiton para decidir si concursaba o no a la organización de los Campeonatos del Mundo de Bádmiton.

#### Objetivos que se deben lograr al organizar un evento deportivo

Desde la perspectiva de una decisión estratégica deliberada, hay tres objetivos principales que se pueden lograr al organizar un evento deportivo:

- Motivar a los mejores deportistas
- Elevar el nivel del deporte
- Fomentar la promoción del deporte

#### *Motivar a los mejores deportistas*

La organización de un evento importante es un modo de motivar a los mejores deportistas favoreciendo a su vez una cómoda preparación en su localidad habitual para las competiciones de élite. Les permite asimismo participar sin tener que pasar por rondas de clasificación. Con la organización del evento la ODO fomenta el apoyo popular al equipo nacional. Es una posibilidad interesante para los equipos o deportistas que no pueden clasificarse para las competiciones más importantes.



Incluso la organización de eventos de pequeño tamaño, como las Carreras del Día Olímpico (“Olympic Day Run”) se deben estudiar y planear con detalle. En la fotografía la Carrera del Día Olímpico en Irán.

### *Elevar el nivel del deporte*

Con la celebración de un evento deportivo aparece en los medios de comunicación un deporte que antes apenas tenía presencia. Si el deporte ya tiene cierta relevancia, se contribuye a mantenerla. También brinda a la ODO la oportunidad de trabajar con grupos y empresas diferentes, con lo que aumenta su presencia en el entorno. Asimismo puede ser una herramienta para mejorar la comunicación interna, así como la externa, pues la organización colabora con sus miembros y con las autoridades deportivas nacionales e internacionales y con los diferentes gobiernos. En consecuencia, mejora la consideración del deporte en cuestión.

### *Fomentar la promoción del deporte*

La organización de eventos ayuda a que las ODO se desarrollen, pues tienen la oportunidad de mejorar y aumentar las infraestructuras, perpetuar y desarrollar asociaciones y generar recursos nuevos. La organización de una competición puede ser un modo de asegurar la satisfacción de los socios privados e institucionales.

Resulta más fácil aprovechar los efectos del evento cuando, al mejorar el aspecto técnico de la organización, aumenta el grado de profesionalismo de la ODO. En un nivel nacional, la organización de un evento importante aumenta la cohesión y el intercambio entre la federación nacional correspondiente, las ligas y los clubes. Puede que también mejore el prestigio de las personas encargadas de la organización. Otra consecuencia suele ser el aumento de la demanda del deporte y de los miembros de los clubes. Por ejemplo, una buena organización de un campeonato nacional suele propiciar un aumento del interés del deporte en la ciudad donde se celebra. Esto significa que la federación nacional y los clubes deben estar preparados para recibir a los nuevos practicantes del deporte en cuestión. Tienen que tener suficiente equipamiento y suficiente número de programas de entrenamiento para responder al aumento de demanda que deriva de un evento de este tipo.

Del mismo modo, la organización de un evento aporta beneficios a una ODO de diferentes modos. Puede mejorar el rendimiento económico y ayudar a la promoción de la organización, puede aumentar el número de miembros y la calidad de los resultados deportivos e incluso puede resaltar las contribuciones socioeconómicas que la ODO realiza en su entorno. Por ejemplo, la publicidad gratuita que se obtiene mediante los torneos de baloncesto escolar presenta a su vez la imagen de cómo trabaja esa la federación nacional con la gente joven. Por último, algunas federaciones nacionales han conseguido una serie de beneficios en cuanto a su desarrollo y organización al ocuparse de un gran evento. Por ejemplo, la Federación Francesa de Tenis, que organiza el torneo de Roland Garros, ha podido invertir en mejorar la profesionalización del sistema de desarrollo de su deporte y en los programas de entrenamiento para los deportistas de élite.

### Riesgos que conlleva la organización de un evento deportivo

La organización de un evento deportivo implica ciertos riesgos tanto durante su celebración como una vez finalizado. Entre estos se encuentra, por ejemplo, la dificultad para que la organización se presente como un candidato creíble, técnica y económicamente para el futuro, en caso de que, por ejemplo, el evento fracase; la posible falta de capacidad organizativa y de control de los problemas técnicos y económicos que se plantean en el proceso de organización, y, por último, el desaprovechar el momento posterior al propio evento, con hechos como el aumento de participantes en el deporte o la implicación de nuevos patrocinadores y asociados.

Las condiciones producidas por la organización de un gran evento deportivo pueden mostrar un mal funcionamiento de los recursos organizativos, económicos o humanos de la ODO e incluso pueden precipitar una crisis. Por todas estas razones, antes de iniciar la presentación de la candidatura, los organizadores de un evento deben intentar que el éxito esté garantizado, desarrollando un estudio preliminar de los riesgos, los objetivos y las condiciones para que así sea, tanto antes, como durante y después de la celebración del mismo. Es decir, se deben identificar nítidamente los beneficios del evento, por un lado, así como evaluar sus riesgos (ver capítulos 1 y 4) antes de tomar una decisión.

### RECOMENDACIONES BÁSICAS

- ▶ Definir con claridad los beneficios que se pretenden obtener con la organización del evento.
- ▶ Expresar éstos en forma de objetivos.
- ▶ Proceder a una evaluación del riesgo, antes de decidirse a su organización.
- ▶ Asegurarse de que se cuenta con el respaldo total del Comité Ejecutivo de la ODO, antes de iniciar los primeros pasos.

El siguiente ejemplo muestra el proceso seguido por la Federación Francesa de Bádminton para decidir si concursaba o no por la organización de un campeonato del mundo.

## Ejemplo 6.1

### *Decisión de concursar o no: Federación Francesa de Bádminton*

La Federación Francesa de Bádminton (“Fédération Française de Badminton” – FFBA) se creó en 1979 y es una organización en rápido crecimiento, con cerca de 100.000 miembros. En comparación con otras federaciones nacionales francesas, se trata de una organización de tamaño medio. La FFBA participa en programas deportivos en escuelas y universidades; de hecho, el bádminton es el segundo deporte escolar más practicado en Francia, después del atletismo.

Sin embargo, esta Federación ha conseguido pocos triunfos en competiciones internacionales. La FFBA apenas tiene representación a nivel internacional, no tiene ningún cargo importante en el bádminton europeo o en la Federación Internacional de Bádminton. Para superar estas debilidades, la FFBA decidió como estrategia organizar un evento. Se trataba de organizar una competición importante o de crear un plan de desarrollo estratégico centrado en las competiciones. Se preveía que de este modo se elevaría el nivel de la FFBA, con un mayor reconocimiento en las instancias internacionales. A continuación, se presenta el proceso de evaluación que llevó a cabo la FFBA a la hora de decidir si concursaba o no para la organización de los Campeonatos del Mundo de Bádminton.

### Objetivos

La estrategia de organización del evento tenía dos objetivos principales. El primero era crear una identidad y una reputación para el deporte, de modo que el bádminton se conociera por derecho propio, y mejorara su imagen como actividad de tiempo libre. Se percibía que el público no conocía bien este deporte y que los medios de comunicación lo ignoraban totalmente. Se pensaba que la atención atraída sobre los medios de comunicación con motivo de los campeonatos, serviría para desarrollar una cultura del bádminton en Francia. El segundo objetivo era buscar socios económicos que colaboraran en el desarrollo. Esto era importante porque, si aumentaba el número de practicantes tras los campeonatos, se necesitaría contratar más personal. Con los recursos entonces existentes, sería una tarea imposible. Se planteaba como objetivo que las empresas patrocinadoras y los miembros asociados se hicieran cargo del coste adicional.

### Viabilidad organizativa y técnica del proyecto

La FFBA tenía poca experiencia previa en la organización de competiciones de importancia. Con la excepción de un torneo internacional, el French Open, la FFBA no había organizado nunca un evento internacional. Sin embargo, la experiencia adquirida con el French Open, que sirvió de escaparate del bádminton francés (10.000 espectadores a lo largo de 5 días), era un estímulo. La organización del evento fue técnicamente sólida, con un equipo firme formado por empleados fijos y personal voluntario con experiencia bajo la dirección de una persona eficaz. Por esta razón, la FFBA valoró que resultaba viable la organización de un evento de alcance internacional.

*(continúa)*

Ejemplo 6.1 (continuación)

### **Criterios para decidir si seguir adelante o no**

La FFBA tuvo en cuenta una serie de criterios a la hora de decidir si presentaría o no su candidatura a la organización de los Campeonatos del Mundo de bádminton. La información obtenida de esas consideraciones fue lo que permitió a la ODO tomar finalmente una decisión objetiva.

#### **La candidatura**

Para presentar la candidatura, un grupo de expertos analizó las condiciones técnicas necesarias, que comprendían las instalaciones, el transporte, el alojamiento y las comidas, y prepararon, también, un proyecto de presupuesto. La FFBA debía ofrecer ciertas garantías en su solicitud las cuales se valorarían según criterios adscritos a las siguientes áreas:

- El presupuesto proyectado -que tenía que demostrar que los socios institucionales y privados estaban involucrados-
- El interés del público
- Las condiciones técnicas
- La experiencia del equipo organizador
- Red de comunicaciones internacional
- Alojamiento y manutención
- Modo de plantear la promoción de la disciplina a través del evento

#### **Riesgo económico**

La economía es siempre uno de los puntos clave de las ODO, sobre todo cuando se trata de organizar un evento. Es también una de las grandes amenazas para éstos. La FFBA examinó los presupuestos y los resultados de los tres últimos Campeonatos Mundiales de Bádminton y la conclusión era que una gran parte del gasto correspondía a los costes de los medios de comunicación y los relacionados con la producción de programas en los mismos. Dado que los gastos generados por televisar los campeonatos corrían a cargo del organizador, mientras que los derechos pertenecían a la federación internacional, la FFBA concluyó que existía un riesgo económico claro inherente a la organización del evento.

#### **Creación de una imagen**

La FFBA deseaba aumentar su presencia en los medios de comunicación con la retransmisión del evento. Además, si finalmente organizaba los campeonatos, esperaba poder movilizar a los socios con que ya contaba, así como crear nuevas relaciones con la federación internacional, los patrocinadores, los clubes y las instituciones. Sin embargo, crear una imagen nueva es una tarea ardua, y la FFBA era consciente de que necesitaría crear su propia imagen de cara al evento y no depender de la buena intención de los medios de comunicación. Asimismo, una vez conseguido que la televisión emitiera los campeonatos, había que afrontar la tarea de estandarizar la imagen del bádminton para que apareciera en pantalla con su mejor perfil. Por último el rendimiento de los propios deportistas franceses constituía un factor esencial para poder conseguir la imagen pretendida y la fama. Por lo tanto, la simple organización de los Campeonatos del Mundo de Bádminton no llevaría de modo automático a la creación de la buena imagen del bádminton en Francia.

## Decisión final

La FFBA estableció claramente qué objetivos podría conseguir con la organización del evento dentro de su plan de desarrollo y se redactaron estudios sobre la viabilidad del proyecto, su influencia en la federación, así como sobre los riesgos y oportunidades que presentaba. El análisis de los beneficios y los riesgos se hizo con mucho detenimiento, valorando todos los elementos de las partes implicadas y así poder tomar una decisión correcta. Tras repasar los resultados de los análisis coste-beneficio y riesgo-oportunidad, la FFBA valoró que tenía recursos para organizar los Campeonatos del Mundo de Bádminton.

Sin embargo, en cuanto al tema de si la FFBA debía presentar su candidatura o no, los análisis mostraron que, aunque la FFBA tenía recursos para celebrar los campeonatos, no contaba con todo el apoyo institucional necesario. Como se ha mencionado al comienzo de este ejemplo, la FFBA no contaba con ningún representante en su federación internacional, ni tenía datos de anteriores eventos internacionales. Estos puntos débiles llevaron a la FFBA a decidir que la federación internacional no vería con buenos ojos su candidatura por lo cual no merecía la pena seguir en el empeño de organizar los Campeonatos del Mundo de Bádminton. Por el contrario, la FFBA utilizó el concepto de estrategia desarrollado para reforzar su principal herramienta de comunicación, el French Open, y decidió postergar la presentación de la candidatura hasta que se contara con el suficiente apoyo institucional.



El ejemplo muestra el valor que tiene un análisis detallado de los beneficios y riesgos que conlleva concursar por un evento antes de hacer efectiva la candidatura. En este caso, aunque la FFBA tenía plena seguridad de podía organizar los Campeonatos del Mundo de Bádminton, existía el importante riesgo de malgastar recursos en el proceso de la candidatura y no conseguir el éxito deseado. La FFBA utilizó los análisis elaborados para tomar una decisión objetiva sobre la posibilidad de albergar el campeonato o no.

Aunque una ODO nunca vaya a tomar parte en un concurso de este tipo, las actividades desarrolladas por la FFBA y la información generada para decidir si tomaba parte o no, se pueden aplicar a todo tipo de eventos, independientemente de su tamaño. Es importante que todas las ODO determinen qué objetivos tiene el evento, los beneficios que conlleva y los riesgos a los que se enfrenta la organización. Un evento mal desarrollado genera más problemas a la ODO que los beneficios que podría aportar uno bien planteado, por lo que resulta esencial el análisis previo. No importa el tamaño y la importancia del evento, siempre que el análisis sea exhaustivo.

## SECCIÓN 6.2

### ESTRUCTURAS LEGALES Y FUNCIONALES

Los organizadores de eventos deportivos deben desarrollar una estructura organizativa que asegure el buen funcionamiento de los mismos. Se trata de un proceso en dos fases. Con frecuencia comienza con la creación de un comité encargado de la preparación de la candidatura. Si se obtiene el resultado deseado, se debe formar un comité organizador. La primera preocupación de éste debe ser proporcionar un marco de referencia sólido a todas las personas y socios implicados en la organización del evento. Sin embargo, es importante que la estructura sea lo suficientemente flexible como para responder a las necesidades que van surgiendo y por esta razón puede ocurrir que se deban cambiar las estructuras organizativas en algún momento del proceso.

Hay tres aspectos en el desarrollo de la estructura organizativa. El primero es político y legal. El objetivo es unir a las personas implicadas en el proyecto y distribuir responsabilidades entre ellas. Significa decidir sobre el tipo de entidad y después crear la estructura legal en que se basará el proyecto. El segundo aspecto es el funcional e implica crear unidades operativas y asignarles tareas y funciones que aseguren el éxito del evento. El aspecto final es la coordinación. La estructura adoptada debe permitir la coordinación de las diferentes personas y de las unidades operativas, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Esta sección trata de cómo se pueden estructurar los comités de los eventos y se centra en las funciones legales y administrativas. Sugiere las diferentes estructuras que se pueden adoptar y concluye con la presentación de la estructura organizativa de los Juegos del Pacífico Sur de 2003.

#### Aspectos legales y políticos de la estructura organizativa

Quien organiza un evento deportivo no es siempre el dueño del mismo. Con frecuencia las competiciones deportivas pertenecen a otra institución, por ejemplo, al COI a una federación internacional o a una federación nacional. Estas instituciones confían la gestión del evento a una institución organizativa, como por ejemplo cuando el COI lo hace a un Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (Organising Committee of the Olympic Games, OCOG). Se suelen establecer regulaciones escritas o un contrato para perfilar los derechos y las obligaciones de ambas partes.

#### *¿Quién organiza el evento?*

Hay dos escenarios posibles. El primero es que la institución que es dueña del evento deportivo gestione la organización movilizándolo sus propios recursos. Es la situación típica de los eventos de menor tamaño, en los que la ODO que crea el torneo, la competición o el campeonato se encarga también de organizarlo. El segundo es que quien posee la competición o el campeonato lo abra a concurso y delegue la organización a una tercera parte, una ciudad, un grupo deportivo o un grupo de empresas. Este grupo forma el comité organizador siguiendo las regulaciones escritas por parte de quien tiene los derechos de propiedad. La primera tarea organizativa es establecer la entidad legal que va a tener el socio legal de la institución dueña del evento y, después, gestionará la organización práctica del mismo.



Foto cortesía de Kyung-Ok Kim, Comité Olímpico de Corea.

Miembros del comité organizador de los Juegos Panamericanos Río 2007 inspeccionan un lugar para verificar si cumple los estándares de la federación internacional.

### *Tipos de entidades locales*

Hay dos modos posibles de establecer una entidad legal. El primero supone utilizar una entidad legal ya existente, como puede ser un club deportivo o una federación. La ventaja de esta opción es su sencillez; no hay necesidad de crear y después disolver una entidad nueva. La ODO que alberga el evento es también la institución organizadora y puede controlar el proyecto siempre que se mantenga en los límites trazados por quien posee el evento. Los entes deportivos que deben gestionar el evento ya existen, al igual que existen los recursos básicos en la ODO que alberga el evento.

En la mayoría de las competiciones en las que sólo hay implicadas organizaciones deportivas, es suficiente con esta estructura legal. Sin embargo, la simplicidad de la estructura también plantea inconvenientes, cuando se trata de un evento multideportivo o de un campeonato internacional o cuando la ODO se enfrenta a significativos riesgos económicos y de funcionamiento. En este caso, la organización debe valorar la creación de una nueva entidad legal, autónoma, con la tarea específica de gestionar el desarrollo del evento.

Aunque se trate de una solución de más compleja implantación, presenta sin duda ciertas ventajas. La primera es que se crea transparencia en las relaciones entre las diferentes personas involucradas en el proyecto. Cuanto mayor sea la diversidad de los tipos de personas y de los objetivos, más necesaria se hace la creación de una estructura legal unificadora. Sin duda, esta estructura asegura que los socios, como los gobiernos, los patrocinadores y los clubes, se subordinan al nuevo ente y que se comprometen legalmente con la organización del evento.

La segunda ventaja se refiere a la autonomía y transparencia de la gestión del evento. Si la cantidad de materiales y recursos que se van a utilizar en el mismo es muy elevada, se necesitará inmediatamente crear una estructura legal concreta. Al establecer una entidad legal autónoma, se clarifica quién es el responsable de cada aspecto organizativo, sobre todo en lo referente a recursos humanos, materiales y económicos. Por ejemplo, una estructura separada delimitará nítidamente las tareas que corresponden a cada persona, mejor que si la tarea en cuestión constituye una parte de la actividad diaria habitual. La gestión gana en transparencia al separar las actividades habituales de la institución de las actividades especiales derivadas de la organización del evento.

La creación de una estructura específica también afecta a la capacidad legal de la nueva organización. Ésta tiene su propia identidad, con su nombre y dirección, para ayudar a la comunicación. Los recursos asignados corresponden a la nueva entidad legal, que será la encargada de gestionarlos por medio de un único presupuesto. Todas las relaciones contractuales generadas durante la organización del evento se pueden hacer en nombre de la nueva entidad legal. Esta entidad, asimismo, podría recurrir a acciones legales que aseguren el respeto a sus derechos éticos, intelectuales y comerciales (ver capítulo 5).

Las responsabilidades relacionadas con la organización del evento recaerán en la nueva entidad legal, sin que afecten a las organizaciones que la constituyen. De este modo se crean condiciones más seguras para que las organizaciones participantes gestionen las incidencias con daños a personas o bienes en las actividades relacionadas con el evento. Del mismo modo proporciona un marco para gestionar las dificultades económicas y de gestión, porque separa la gestión y la economía del evento de las demás actividades propias de las organizaciones implicadas.

Sin embargo, existen limitaciones a la hora de crear una estructura legal. Estas limitaciones, que dependen de la legislación de cada país, pueden afectar al modo de conformar la entidad, a su eventual disolución y a la gestión de sus obligaciones, por ejemplo, la contabilidad y los impuestos. Las limitaciones de procedimiento pueden afectar también a los sistemas de control, internos y externos, a los que debe responder toda entidad legal. Sea cual sea la estructura legal elegida, hay que tener en cuenta el marco de funcionamiento impuesto por las leyes del país en el que funciona.

### *Tipos de estructura legal*

Una vez determinada la entidad legal, se puede elegir la estructura legal de la organización que alberga el evento. Hay varias soluciones, en función de las estructuras legales del país. La organización puede elegir entre unas pocas opciones ya clásicas.

La primera opción depende del objetivo que se persiga, que puede ser la obtención de beneficios o no. La opción con ánimo de lucro suele ser la estructura a la que recurren las competiciones deportivas que generan un beneficio económico significativo, por ejemplo, los circuitos profesionales o los campeonatos profesionales del tipo de la Fórmula 1. Para los eventos deportivos que se celebran periódicamente, tales como campeonatos regionales o los Juegos Olímpicos, la mejor solución es la estructura sin ánimo de lucro. En este caso los organizadores son diferentes en cada caso y el objetivo puede ser promocionar el deporte o ganar dinero. El objetivo se centra en la simple consecución del equilibrio entre ingresos y gastos más que en la obtención de beneficios.

La segunda opción depende de la estructura legal que se utilice, ya sea privada, pública o una mezcla de ambas. Pocas veces se opta por una estructura legal exclusivamente pública, excepto en aquellos países en los que el papel del Estado es muy preponderante. En la mayoría de los eventos deportivos en los que las inversiones públicas son importantes, la norma tiende a ser la combinación de entidades legales privadas y públicas.

Una vez decidida la estructura, los estatutos del ente organizador deben definir las condiciones de participación y toma de decisiones. Los estatutos deben establecer quiénes conforman el grupo. Cuando se trata de comités organizadores o de presentación de candidatura, hay varios tipos:

- La familia deportiva, que se refiere a las organizaciones deportivas importantes a nivel local, nacional o internacional
- Los grupos públicos locales, regionales o nacionales asociados con el evento y cuya participación es indispensable desde la fase de presentación de la candidatura; puede ser el Gobierno propietario del territorio en que se va a celebrar el evento
- Los socios económicos o empresas públicas o privadas implicadas en la financiación u organización del evento; por ejemplo, los patrocinadores
- La sociedad civil, que incluye miembros que no toman parte en la propia organización del evento, pero cuya presencia y apoyo legitima la organización; por ejemplo, organizaciones profesionales o sindicatos

Los estatutos deben especificar también cómo se conforman los órganos administrativos y de decisión, así como el ámbito de sus actividades. Estos constituyen el llamado Consejo de Dirección que debe estar formado por representantes de los grupos antes mencionados. Resulta fundamental que este cuerpo incluya representantes de todos los grupos a los que afecta la organización del evento, para que tenga la autoridad necesaria a la hora de tomar decisiones. Cuando se trata de un evento importante, que requiere personal profesional y permanente, el Consejo de Dirección toma las decisiones estratégicas del desarrollo del programa, aprueba el presupuesto y autoriza los principales contratos, además constituye la autoridad principal de las actividades relacionadas con el evento. Las decisiones del día a día quedan en manos de los equipos de gestión y del cuerpo ejecutivo.

El cuerpo ejecutivo es el responsable de llevar adelante las decisiones y las recomendaciones del Consejo de Dirección. Resulta razonable que sea precisamente quien presida el Consejo el responsable de la dirección, siendo a la vez su representante legal. Los estatutos pueden prever también otros entes, en forma de comisiones o comités. Las personas que ostentan cargos ejecutivos suelen gozar de amplia experiencia previa, y su principal tarea consiste en asesorar, definiendo y haciendo un seguimiento de las diferentes partes del programa. De este modo refuerzan las actividades del Consejo de Dirección.

## Aspectos funcionales de la organización

La estructura legal no es suficiente para que la organización de un evento funcione; hay que tener en cuenta también las necesidades operativas. Para que una estructura organizativa funcione hay que distribuir las funciones y las tareas con ellas relacionadas en divisiones o departamentos complementarios y coordinados. Estos funcionarán atendiendo a las directrices de los entes legales, especialmente del cuerpo ejecutivo. No obstante, las personas que dirigen estos departamentos deben tener suficiente autoridad para tomar decisiones que permitan a los departamentos desarrollar sus funciones.

La organización funcional se puede representar en un organigrama. La forma del organigrama se distribuirá en función de las tareas que se deben realizar y de las personas responsables de las mismas. Sin embargo, no existen modelos de validez universal, dado que cada evento tiene necesidades diferenciadas.

El primer objetivo de los organizadores es definir las necesidades funcionales, que variarán según se trate de un comité encargado de la presentación de la candidatura o de un comité organizador. Variará también en función de las diferentes fases del proceso de organización. En la siguiente sección se comentan con más detalle las funciones necesarias para la organización de un evento.

Una vez definidas y clasificadas las funciones, hay que asignar las responsabilidades. Para ello se necesitan centros de toma de decisiones y marcar una línea de mando y control. Esto se podrá conseguir mediante una serie de estructuras diferentes que se encuentran a disposición de los organizadores de eventos deportivos.

En una estructura divisional el organigrama se divide en unidades básicas, que están bastante descentralizadas y crean productos o servicios. Estas unidades se pueden dividir a su vez en función de su actividad (actividades deportivas o de otro tipo). Se pueden dividir también en función de criterios geográficos, por ejemplo, en función de las sedes de una competición (figura 6.1). Cada unidad es más o menos autónoma; la coordinación entre unidades se asegura por unas normas generales que rigen todas las actividades.

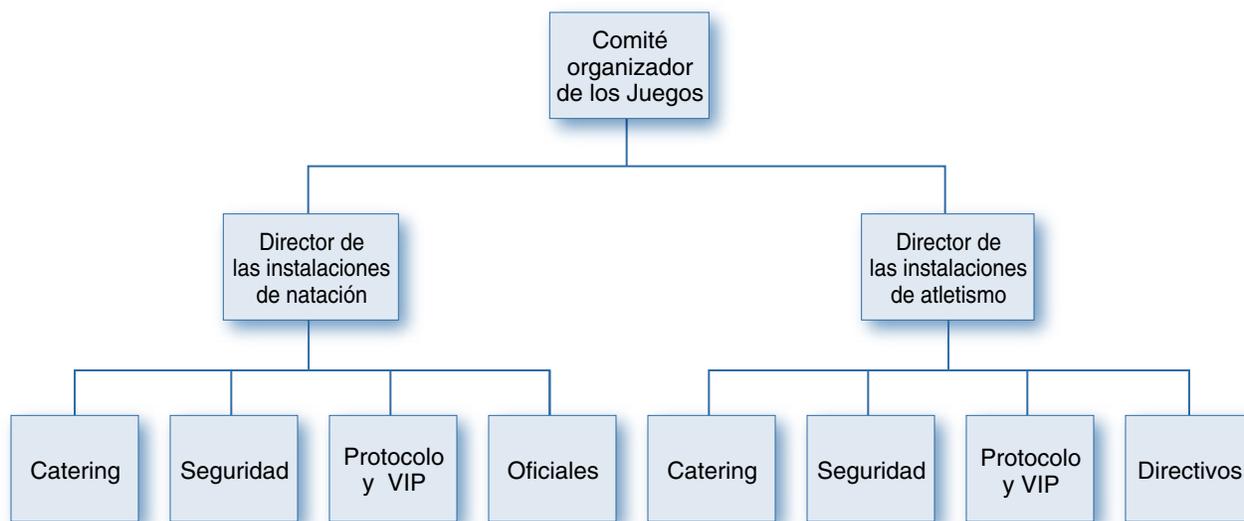


Figura 6.1 Estructura divisional.

La estructura funcional es la forma que habitualmente adoptan muchas ODO. Es similar a las estructuras presentadas en las figuras 6.2 y 6.3. El Consejo de Dirección se sitúa en la parte superior de la estructura y por debajo de él, el centro de toma de decisiones (gestión general) tiene control directo sobre las diferentes divisiones, departamentos o servicios que cumplen las diversas funciones que se hayan determinado. Estas entidades se pueden dividir en posteriores subfunciones. Este tipo de estructura es centralizado y jerárquico.

Una estructura de matriz tiende a combinar las ventajas e inconvenientes de los dos tipos de estructura anteriormente descritos. Como se muestra más adelante en este mismo capítulo, en la figura 6.10, el organigrama puede tomar la forma de una tabla de doble entrada, con las funciones administrativas situadas en el eje horizontal, que cruzan las diferentes entidades de producción y servicios, situadas en el eje vertical. El propósito es asegurar la línea de mando y control, permitiendo que los recursos se distribuyan a los equipos de proyecto con más facilidad.

Por último, la organización debe decidir a quién encomendar el desarrollo de las diferentes funciones. Como norma general, la principal responsabilidad, es decir, la organización operativa del evento, recae directamente sobre el comité organizador. Sin embargo, hay una serie de funciones que se pueden delegar o desviar, incluso a un proveedor externo de servicio. Las labores de servicio, como el alojamiento, el abastecimiento de comida (catering) y el transporte son las funciones que se delegan más fácilmente. La empresa proveedora responde a una petición formal del organizador, en función de unos criterios recogidos por escrito. A continuación se deben recopilar dichos criterios en un contrato firmado entre el Comité Organizador y la empresa proveedora del servicio. Además, las funciones comerciales, por ejemplo, encontrar financiación y patrocinadores, la promoción y la comunicación externa, se pueden encomendar a empresas especializadas. Por último, las funciones de control y auditoría también se pueden subcontratar.

## RECOMENDACIONES BÁSICAS

- ▶ Decidir si es necesario o no constituir una entidad legal específica.
- ▶ Establecer una estructura legal que asegure una gestión responsable del evento, pero que ofrezca a su vez protección frente a los riesgos que puedan surgir.
- ▶ Asegurar que en el Consejo de Dirección están representados todos los grupos implicados.
- ▶ Identificar todas las tareas necesarias para poner en marcha el evento y asignarlas a las áreas funcionales.
- ▶ Establecer la estructura que resulte más apropiada, para que el evento se desarrolle bien y para que el Comité Ejecutivo pueda responsabilizarse del conjunto.
- Decidir que tareas se pueden subcontratar o encomendar a otras organizaciones.

El siguiente ejemplo presenta las estructuras de tipo legal y funcional que se establecieron con motivo de los Juegos del Pacífico Sur de 2003.

## Ejemplo 6.2

### *Estructura organizativa de los Juegos del Pacífico Sur de 2003*

Los Juegos del Pacífico Sur son una competición multideportiva que se celebra cada cuatro años, conforme a los principios de la Carta Olímpica y las guías organizativas del COI. En 2003, Suva, la capital de Fiji, dio la bienvenida a los XII Juegos. Un total de 22 países enviaron 4.000 deportistas y oficiales para competir por conseguir más de 300 medallas en 32 deportes diferentes. Cerca de 3.000 personas voluntarias participaron en la organización del evento. Más de 50 medios de comunicación cubrieron el evento, logrando una audiencia de 3 millones de personas. Todos los días 20.000 espectadores siguieron la competición en vivo y en directo.

#### Identidad legal

Como ocurre con muchos eventos deportivos internacionales, la propiedad de los Juegos y la organización del evento pertenecían a entes diferentes. El Consejo de los Juegos del Pacífico Sur (South Pacific Games Council, SPGC) es la entidad propietaria de los Juegos que se creó con este fin; su composición, su misión y organización se definen en una carta, que también estipula cuál es el mecanismo de toma de decisiones. El SPGC está compuesto por organizaciones independientes de deporte de aficionados (la familia deportiva), que se pueden duplicar como CON o Comité Olímpico territorial constituidos en 22 países o territorios del Pacífico Sur. Cada organización está representada por un máximo de tres personas.

El SPGC está administrado por un Consejo de Dirección formado por la Presidencia, la Secretaría, la Tesorería y la última persona que ejerció la Presidencia ("past-president"). En los tres primeros casos no pueden ser personas que residan en el país que albergará los siguientes Juegos y tienen que ser residentes de tres países o territorios diferentes. Los estatutos establecen también que el SPGC trabaje por medio de comités, encargados de presentar recomendaciones y propuestas. Existe un Comité Organizador de Juegos y de Minijuegos como comité permanente del SPGC. Está dirigido desde la Presidencia, la Secretaría y la Tesorería nombradas por el siguiente país organizador de los Juegos, y el SPGC debe aprobar dicho nombramiento. Su única función es asegurar la buena organización de los Juegos, bajo la autoridad del Comité Ejecutivo.

#### Estructura legal

Los estatutos del SPGC establecen que el honor de albergar los Juegos del Pacífico Sur se otorgue al ente nacional o territorial de deporte aficionado del país o territorio designado. En este caso, el Comité Olímpico de Fiji ("Fiji Association of Sports and National Olympic Committee") fue el encargado de albergar el evento. Este ente delegó dicha responsabilidad en una estructura legal autónoma y sin ánimo de lucro: el Comité Organizador de los Juegos del Pacífico Sur (South Pacific Games Organising Committee, SPGOC). El SPGOC, en colaboración con su ente deportivo aficionado nacional, el CON de Fiji, asumió toda la responsabilidad de la organización de los Juegos, siempre bajo el control y la aprobación del SPGC, propietario del evento.

El SPGOC contaba con un ente encargado de la toma de decisiones, el Consejo del SPG, formado por representantes de los diversos ámbitos deportivos. En concreto, incluía la Presidencia, la Secretaría y la Tesorería del CON de Fiji, en cumplimiento de lo estipulado en los estatutos del SPGC. Eran también miembros del Consejo dos representantes del Gobierno de Fiji y el alcalde de la ciudad que albergaba los Juegos, Suva. De esta manera estaban representadas en la organización todas las autoridades implicadas en el evento. El poder ejecutivo del SPGOC, según los estatutos, se concedió a la presidencia del CON de Fiji, que encabezaba de hecho el Comité Organizador. El SPGC, y por su autoridad el SPGOC, tuvo la última palabra en cuanto al funcionamiento de los Juegos.

### Aspectos funcionales

El poder ejecutivo del SPGOC se dividió en ocho departamentos y en las posteriores subdivisiones, que se recogen en la figura 6.2. Las divisiones forman el entramado funcional tradicional con el que se cubren las principales funciones; por ejemplo, el Consejo y las direcciones son los responsables de la gestión y de la coordinación. Sin embargo, hay que señalar que la mayoría de las funciones abarcan más de un departamento. Así por ejemplo, los aspectos de la función operativa del deporte se gestionaron tanto en el departamento de Coordinación de los Juegos como en el departamento de deportes. Los servicios fueron proporcionados tanto por el departamento de ciudad anfitriona, como por el de infraestructura y el de funcionamiento de la villa olímpica.

Se eligió esta estructura teniendo en cuenta la magnitud del evento. Si se hubieran recogido todas las tareas asociadas a cada una de las funciones en un único departamento, no hubiera podido acometer semejante carga de trabajo y la comunicación hubiera sido escasa. Se hubiera incrementado el riesgo de fracaso del evento, pues un fallo en un único departamento habría puesto en peligro el conjunto de los Juegos. Por eso la estructura elegida para el SPGOC suponía una mayor división del trabajo, así como una mayor probabilidad de que poder organizar el evento correctamente.

Una vez comenzados los Juegos, se produjeron modificaciones en la estructura y en las responsabilidades de los diferentes departamentos para acomodarse a la realidad del evento. Durante la celebración de los Juegos, todos los servicios de funcionamiento se integraron en el Centro de Principal de Operaciones (Main Operations Centre, MOC) favoreciendo así la necesaria coordinación. La estructura adoptada era todavía funcional; sin embargo, conviene destacar que en la figura 6.3 ya no hay un único departamento responsable del patrocinio y del marketing. Una vez iniciados los Juegos, ya no se necesitaba buscar empresas patrocinadoras, la imagen estaba establecida, el relevo de la antorcha se había completado y la tecnología estaba instalada. Aunque se mantenía el merchandising, ahora formaba ya parte del departamento comercial. Además, las funciones del departamento de deportes y del departamento de servicios de apoyo variaron notablemente.



Este ejemplo muestra la importancia de establecer una identidad legal correcta para el evento. El SPGC tiene una identidad diferente en los 22 países y territorios involucrados en los Juegos del Pacífico Sur. Esta identidad diferente protege a las ODO del riesgo de fracaso de los Juegos.

*(continúa)*

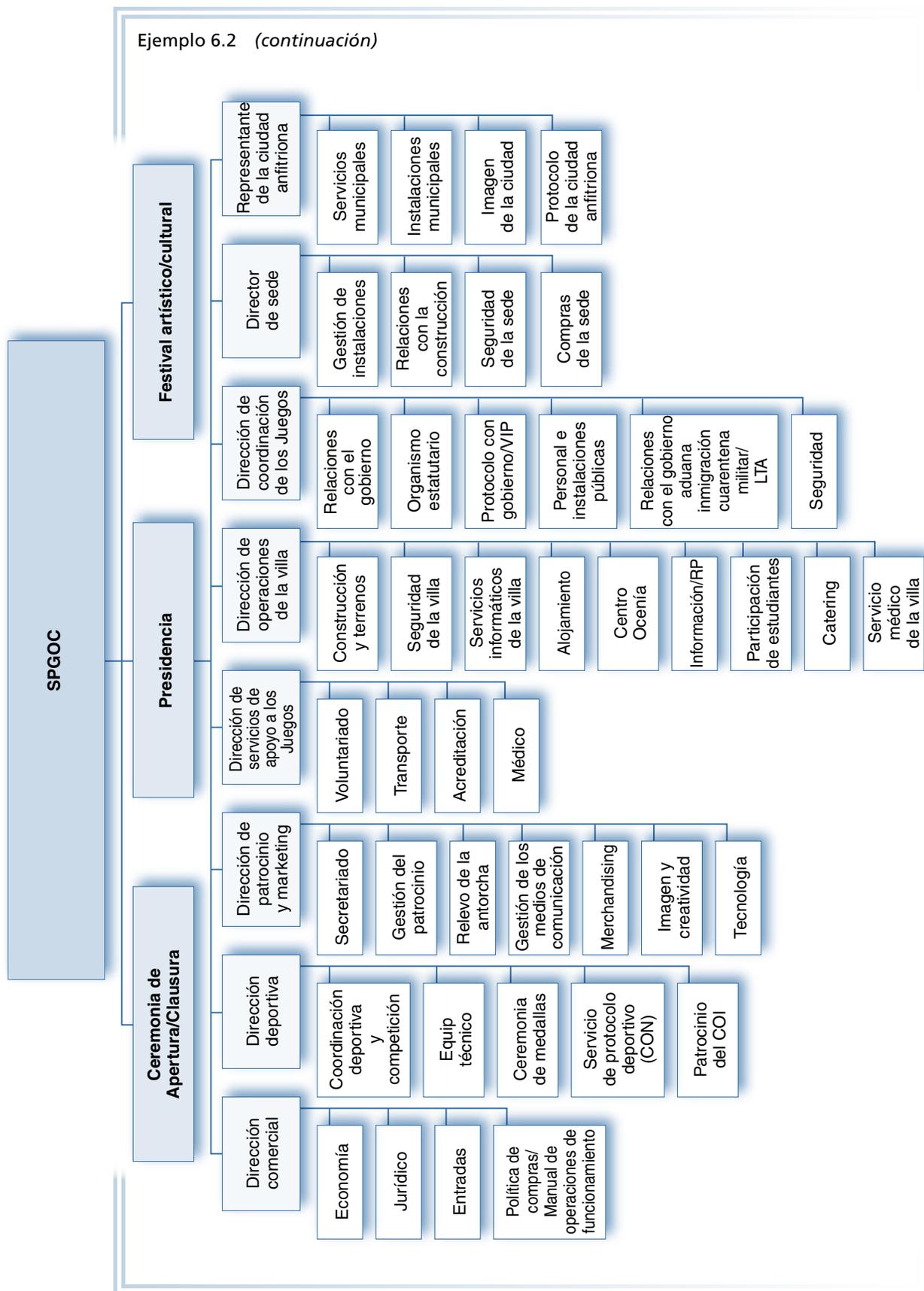
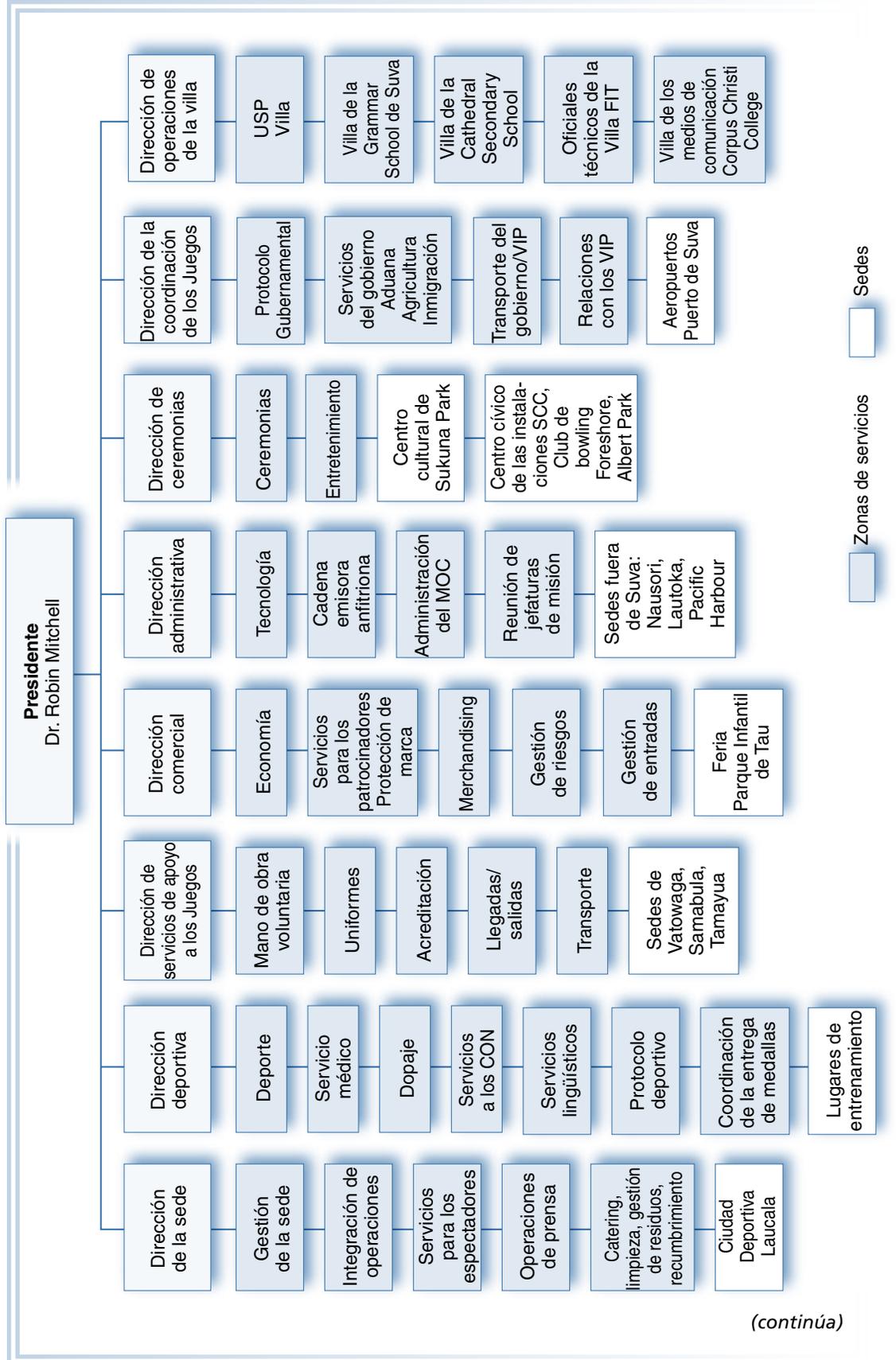


Figura 6.2 Estructura del SPCOG.



(continúa)

Figura 6.3 Estructura de funcionamiento para los Juegos.

#### Ejemplo 6.2 (continuación)

La creación de un comité organizador como estructura legal es también importante porque permite que los comités organizadores estén formados por representantes locales, directamente implicados en los Juegos correspondientes. En este caso, el SPGOC está formado por representantes de los principales miembros de la familia deportiva. Cuenta también con un ente bien definido que se encarga de la toma de las decisiones y la Presidencia tiene control directo sobre las funciones necesarias para organizar un evento. La estructura es también flexible y puede variar al poner en marcha los Juegos mientras la Presidencia sigue manteniendo el control directo sobre las diferentes funciones. Esta flexibilidad es importante a la hora de organizar cualquier evento deportivo.

## SECCIÓN 6.3 ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO

Aunque los eventos deportivos varían en cuanto a su magnitud y forma, la puesta en escena de casi todos los eventos pasa por las mismas fases. Esta sección trata de las cuatro fases: diseño, desarrollo, implementación y disolución del evento. Resume las tareas básicas que implica la organización de un evento deportivo y comenta cómo se deben programar dichas tareas. La sección concluye con un comentario sobre las fases de los Campeonatos del Mundo de Atletismo celebrados en París en 2003.

### Fases de un evento

Como se ha mencionado en la presentación de este capítulo, se pueden dividir los eventos deportivos en cuatro fases principales: diseño, desarrollo, implementación y disolución.

#### *Diseño de un evento*

La fase de diseño constituye el punto de inicio. Si se trata de competir por ser sede organizadora, la primera fase se puede desarrollar paralelamente a la presentación de la candidatura. Como fase primera que es, es fundamental el análisis de la viabilidad del proyecto. Y esto se puede hacer preguntándose qué beneficios va a obtener la ODO, a la vez que se analiza cómo se adecua el evento a su estrategia y prioridades. Se plantean como principales objetivos analizar la viabilidad del evento desde el punto de vista económico, tratar de dar respuesta a una verdadera necesidad, y determinar su interés para las diferentes audiencias y socios. En segundo lugar, se debe valorar, definir y poner en marcha la viabilidad operativa. Con esto se dará casi por concluido el proyecto. Se redactará un documento en el que se recojan de forma lo más detallada posible las regulaciones del evento.

### *Desarrollo del evento*

La segunda fase consiste en planificar las tareas que hay que realizar para preparar bien el evento. En esta fase, tiene especial importancia comprobar si el desarrollo del trabajo es acorde a los plazos de tiempo disponibles los costos y calidad planeados, para, en caso necesario, realizar los ajustes exigidos. Al finalizar esta fase, se comprobará el grado de preparación, por medio de ensayos de la ceremonia de apertura o competiciones de prueba, que aseguren que todo funcionará bien durante la celebración del evento.

### *Implementación del evento*

Una vez comenzado el evento, se debe conducir de modo acertado. Este es el papel de quien lidera el evento, la persona encargada del correcto desarrollo de lo planificado. Ésta ha de detectar y adelantarse a cualquier problema que pueda afectar de modo negativo a la celebración. En caso de que se produzcan problemas potenciales o reales, junto con su equipo, debe analizar la causa de dicha situación y aplicar las soluciones posibles.

### *Disolución tras el evento*

Ya ha acabado el evento. Lo único que queda por hacer es analizar el grado de eficacia de las actividades, evaluar los resultados, disolver el equipo de trabajo y determinar qué se ha aprendido de cara al futuro. Es posible que el comité organizador tenga que informar sobre el evento a los principales *stakeholders*. En algunos casos, como en los Juegos Olímpicos, los comités organizadores deben transmitir las experiencias que han aprendido al siguiente comité organizador.

## **Tareas que se deben acometer**

Las figuras 6.4 a 6.8 de las páginas 300 a 304 presentan las tareas que se deben acometer al poner en escena un evento y muestran en qué punto, dentro de las cuatro fases establecidas, se sitúa cada una de ellas. La longitud de cada casilla varía según la duración de la tarea y algunas tareas no se pueden acometer hasta que no se finalice la anterior.

### *Función 1: Gestión y coordinación*

Esta función afecta a las siguientes áreas: presupuesto y gestión económica; organización de tareas, estructura jerárquica y gestión de personal; planificación de tareas, seguimiento y ajuste de tareas; y cuestiones legales y de regulación. La figura 6.4 muestra cómo algunas de estas funciones son sólo parte de la fase de diseño, por ejemplo, los presupuestos y el establecimiento del control económico; mientras que otros, como la coordinación general, se extienden a lo largo de las cuatro. La evaluación, la valoración y experiencias obtenidas constituyen una parte importante de la cuarta fase, puesto que son fundamentales para comprobar si el evento ha cumplido los objetivos del ODO y otros *stakeholders*.

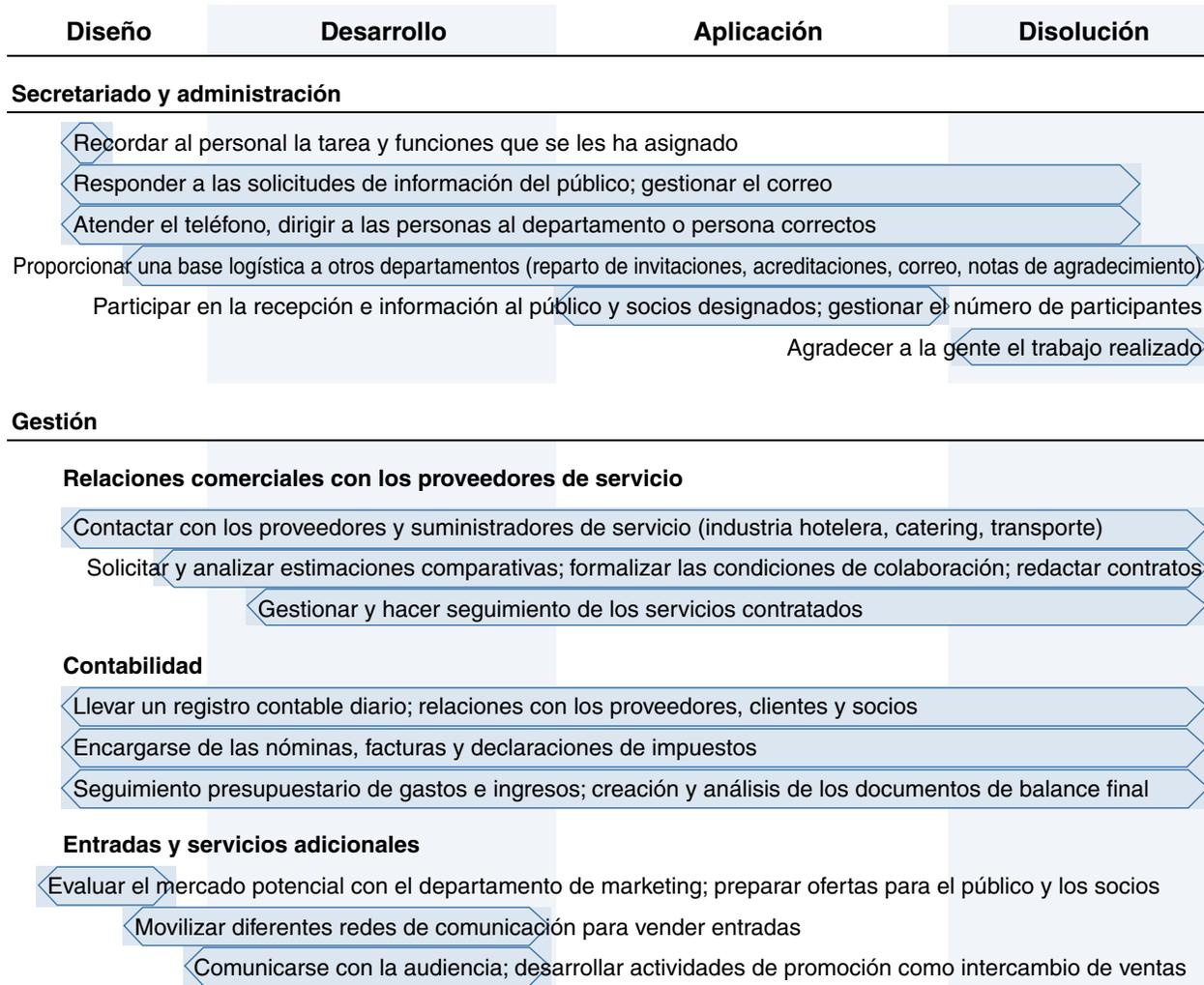
Diseño	Desarrollo	Aplicación	Disolución
<b>Estimación presupuestaria e ingeniería financiera</b>			
	Estudio de las diferentes opciones financieras		
	Estimaciones presupuestarias; estudio de los requisitos del equilibrio económico; presupuestos específicos por comisiones		
	Control de gastos e ingresos, adelanto de necesidades de tesorería, consolidación		
	Seguimiento y ajuste presupuestario (indicadores de funcionamiento)		
	Hoja de balance económico: control; diferencias con el presupuesto proyectado; análisis financiero		
<b>Organización funcional, estructura jerárquica y gestión de personal</b>			
	Desglose de funciones, establecimiento de un cuadro de organización de funciones (división, departamento, comisiones)		
	Definir la estructura jerárquica; las áreas de intervención y de responsabilidad de cada entidad		
	Definir las necesidades humanas, materiales y económicas de todas las entidades funcionales		
	Definir los perfiles de los puestos; contratar gestores; dividir las tareas, la autoridad y el acceso a la información		
	Optimizar los recursos; formalizar las tareas y las limitaciones por medio de contratos		
	Coordinación general; seguimiento; ajuste; gestionar el cambio estructural		
	Organizar una reunión inicial (últimas directrices para todos los puestos, motivación de los socios)		
	Movilizar y hacer seguimiento del personal (motivación, problemas de relación, exceso de trabajo)		
	Medir qué parte de los objetivos fijados se ha conseguido, de modo tanto cuantitativo como cualitativo		
	Capitalizar las experiencias pasadas, las dificultades afrontadas y las soluciones aplicadas		
	Archivar la información de los proyectos, métodos y herramientas utilizados		
<b>Planificación, seguimiento y ajuste de tareas</b>			
	Identificación de las tareas básicas del proyecto (coste/plazo de tiempo/calidad exigida, carga de trabajo, resultados)		
	Organizar las tareas conjuntamente; desarrollar un estudio de viabilidad y hacer cambios para cumplir los plazos		
	Diseñar un calendario preliminar (fechas clave) y luego un plan de trabajo individual		
	Facilitar la tranquila ejecución del proyecto; seguimiento; negociación de las fechas límite acordadas y otros servicios		
	Hacer seguimiento acerca de cómo están relacionadas las tareas; anticipar problemas que puedan causar demoras		
	Medir la capacidad de cumplir con las fechas para mejorar la organización de futuros eventos		
<b>Gestionar los temas legales y normativos</b>			
	Tener en cuenta los cambios legales y normativos que pudieran afectar a la organización del evento		
	Avisar a las autoridades del evento		
	Firmar acuerdos con organismos públicos en temas de seguridad y control de tráfico		
	Establecer las condiciones necesarias para la aprobación de la sede y obtener el consentimiento de las entidades deportivas		
	Gestionar los temas relacionados con la protección a los usuarios, seguros, gestión de acceso, higiene y seguridad		
	Medir la eficacia de los mecanismos establecidos; agradecer a los socios		

**Figura 6.4** Gestión y coordinación. Las casillas sombreadas correspondientes a las tareas indican el plazo de tiempo disponible para desempeñarlas.



### *Función 3: Trabajo de secretaría, administración y gestión*

Como se muestra en la figura 6.6, esta función incluye las tareas administrativas y de secretaría, pero también afecta a las relaciones económicas con las empresas suministradoras de servicio, la contabilidad, la gestión de entradas y otros servicios. Este puesto desempeña un importante papel de sustento de otras funciones, en las cuatro fases del evento. Las tareas de comunicación con el público y con los principales *stakeholders*, gestión del correo electrónico y custodia de documentos, que corresponden a la secretaría, son vitales para el buen desarrollo del evento.



**Figura 6.6** Trabajo de secretaría, de administración y de gestión.

### Función 4: Logística

Esta función implica alguna tarea en la fase de diseño, que se puede dividir en dos áreas principales. Como se puede ver en la figura 6.7, la primera consiste en preparar las instalaciones en las que va a tener lugar el evento, siendo la seguridad del público el criterio prioritario. Esto ocurre en la fase de desarrollo, cuando se habilita la infraestructura. La segunda área de trabajo consiste en la gestión y el mantenimiento de actividades de entretenimiento durante y tras el evento, siendo de fundamental importancia el desmantelamiento de algunas instalaciones o su adaptación para usos posteriores.

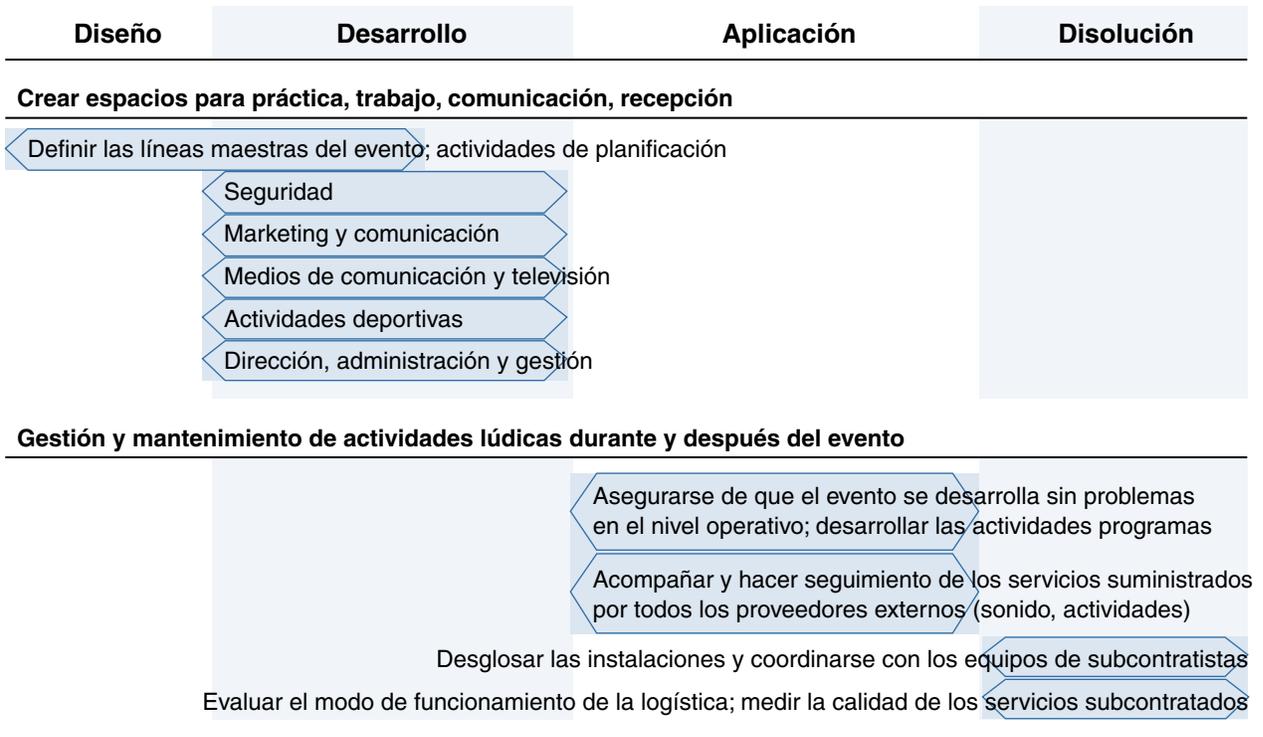


Figura 6.7 Logística.

### Función 5: Promoción y ventas

Como se puede ver en la figura 6.8, la función de promoción y ventas se relaciona con el marketing, la comunicación y las relaciones con los medios de comunicación. Esta función incluye los siguientes temas, que implican un trabajo considerable durante la fase de diseño:

- Establecer una estrategia de marketing
- Definir una estrategia de comunicación y un plan de acción de medios de comunicación
- Buscar, gestionar, hacer seguimiento e iniciar alianzas estratégicas con otras organizaciones

Las tareas de planificación son de capital importancia a la hora de organizar un evento deportivo. Incluso si esta planificación se basa en regulaciones precisas y en las experiencias pasadas del equipo organizador - lo que, sin duda, les concede más perspicacia y capacidad de respuesta- la planificación es básica para asegurar que se tienen en cuenta las características específicas del deporte en cuestión y para hacer frente a los problemas inesperados que son inevitables.

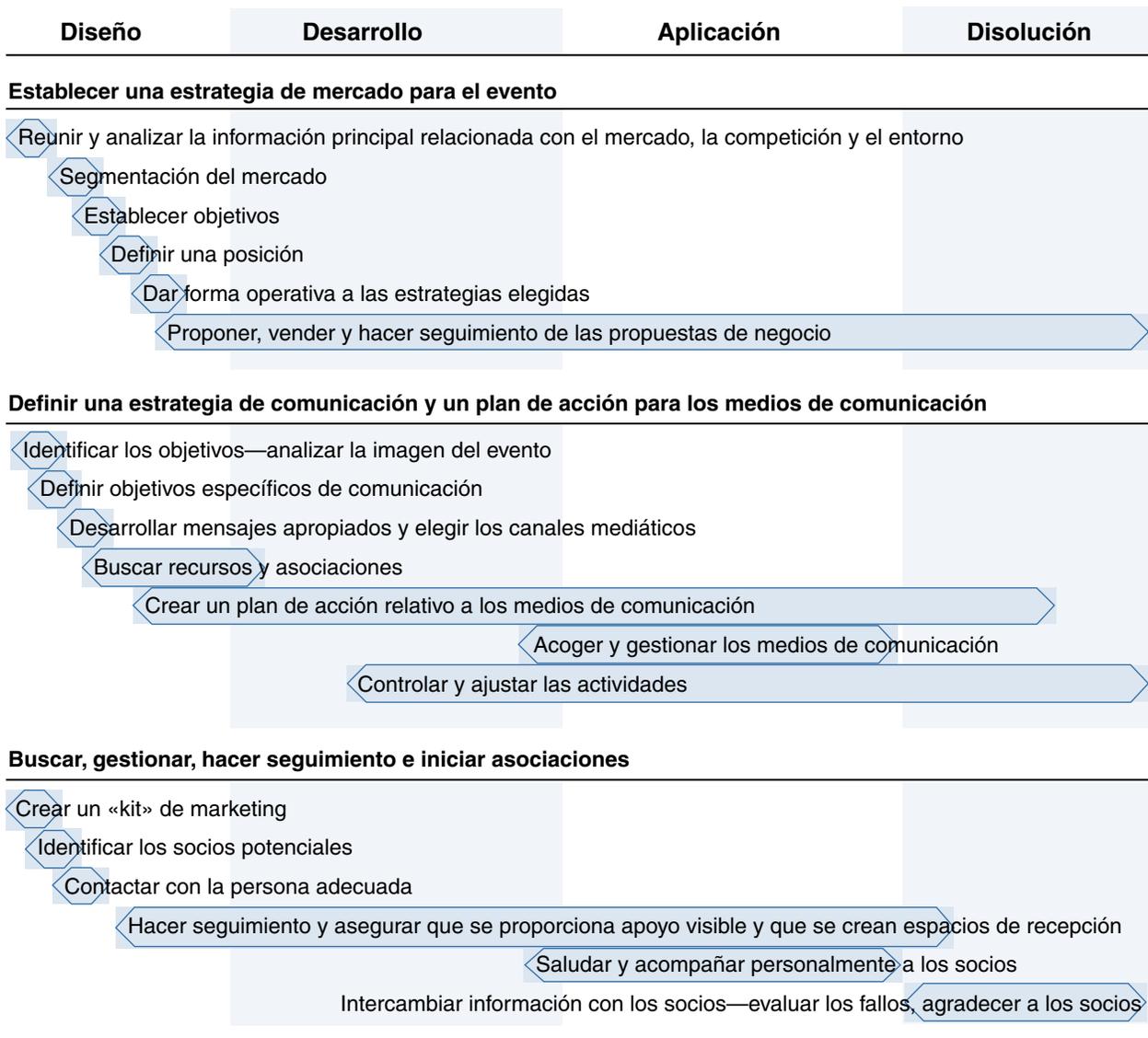


Figura 6.8 Promoción y ventas.

## RECOMENDACIONES BÁSICAS

- ▶ Asegurar que el evento está bien diseñado y desarrollado antes de llevarlo a cabo.
- ▶ Asegurar que el Comité Ejecutivo de la ODO está comprometido con el diseño del evento.
- ▶ Desarrollar la planificación en las cuatro fases. Es fundamental realizar un buen diseño, lo mismo que disolver correctamente el evento.
- ▶ Programar todas las tareas con especificación del tiempo asignado a cada una.
- ▶ Evaluar si se han alcanzado los objetivos fijados una vez finalizado el evento.

En el siguiente ejemplo se muestran las fases del desarrollo de los Campeonatos del Mundo de Atletismo de 2003. El equipo organizador optó por programar todo con detalle, paso a paso, lo que repercutió en un evento bien organizado.

**Ejemplo 6.3****Los IX Campeonatos del Mundo de Atletismo de París 2003**

Los Campeonatos del Mundo de Atletismo constituyen uno de los principales eventos de la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (“International Association of Athletics Federations” – IAAF). Francia fue la encargada de la organización de los IX Campeonatos del Mundo de Atletismo de París 2003, que se celebraron en el Stade de France. Fue el tercer mayor evento deportivo, en cuanto a número de espectadores -tras los Juegos Olímpicos y del Mundial de Fútbol de la FIFA- con 2.000 deportistas, 210 delegaciones y 400.000 personas de público.

La organización de los Campeonatos del Mundo de Atletismo incluía las cuatro fases recogidas en la figura 6.9. Este ejemplo, sin embargo, se centra en las dos centrales, la planificación y las operaciones. Aunque la terminología que se empleó es diferente, es posible ver cómo encaja cada una de las fases en el marco que se presenta en este capítulo.

**Fase de presentación de candidatura**

Tras vencer en el concurso de candidaturas, para cuya preparación se formó un equipo encargado de la presentación del proyecto, se le brindó a Francia la oportunidad de organizar los Campeonatos del Mundo de Atletismo. La IAAF eligió su candidatura y el proyecto entró en la fase de planificación. Como parte de este proceso, se estableció el diseño conceptual del evento.

**Fase de planificación**

Esta fase suponía la planificación de la organización funcional y operativa del evento. Se desarrollaron las siguientes tareas:

- Un inventario de las tareas económicas, administrativas y de marketing necesario para garantizar correcto funcionamiento.
- Se creó un esquema de la organización y una estructura jerárquica y se contrató a personas de alto nivel para ejercer en funciones de dirección, ayuda a la dirección y responsabilidad de proyectos.



**Figura 6.9** Fases en la organización de los IX Campeonatos del Mundo de Atletismo de París 2003.

(continúa)

## Ejemplo 6.3 (continuación)

- Se establecieron las responsabilidades y las funciones de todos los departamentos.
- Se definieron las tareas que debían desempeñar los diferentes departamentos, con sus plazos de tiempo correspondientes.
- Se ajustaron los presupuestos establecidos durante la fase de presentación de candidatura.

Era necesario crear una estructura funcional desde el comienzo del proyecto. En este caso comprendía cinco departamentos, que se correspondían con las actividades organizativas del evento. La gestión general era la responsable de todos estos departamentos.

Una vez identificada la estructura legal, se crearon las condiciones requeridas para desarrollar una buena gestión operativa en cada una de las sedes del evento. Los principales pasos del proceso incluían lo siguiente:

- Definir una estructura para cada espacio, evaluando los recursos necesarios y revisando las operaciones, las normas y el manual de procedimiento de cada espacio.
- Examinar y después presentar los aspectos funcionales (marketing, economía) establecidos para cada espacio del evento.
- Planificar las tareas que se deben desempeñar en cada una de las sedes para hallar soluciones operativas a las cuestiones planteadas en la organización del evento. Cada tarea fue coordinada por una persona perfectamente identificada.

### Fase de operaciones

Unos meses antes de la celebración de los campeonatos se adoptó una estructura organizativa basada en las diferentes sedes, creando una estructura en forma de matriz, como se recoge en la figura 6.10. Se repartió entre las direcciones funcionales la responsabilidad de los diferentes espacios o, mejor dicho, del funcionamiento operativo de éstos. Se estableció un centro principal de operaciones para la coordinación general. Este centro se constituyó en autoridad en materia de toma de decisiones, con un equipo de servicio para situaciones de emergencia, como incendios o alertas de seguridad.

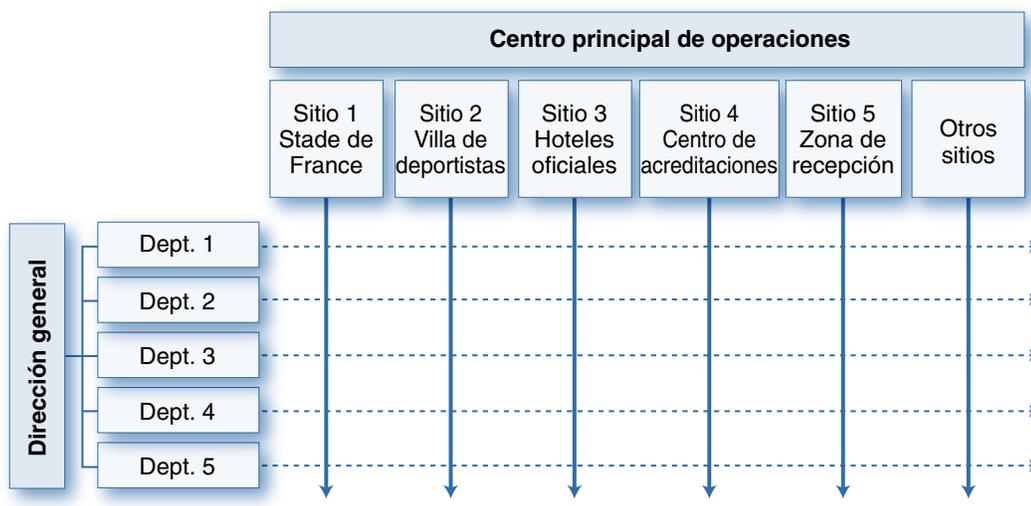


Figura 6.10 Estructura de matriz adoptada para la fase de operaciones.

A continuación, se creó una programación para cada sede. Cuando cambió la estructura organizativa, la persona responsable de planificación tuvo que ajustar el programa general y detallar los pasos de cada una de las sedes. La figura 6.11 muestra las principales fases y plazos de tiempo en cada una de éstas. De este modo, se aseguraba la perfecta coordinación del evento, lo que resulta de capital importancia para su planificación y ejecución.

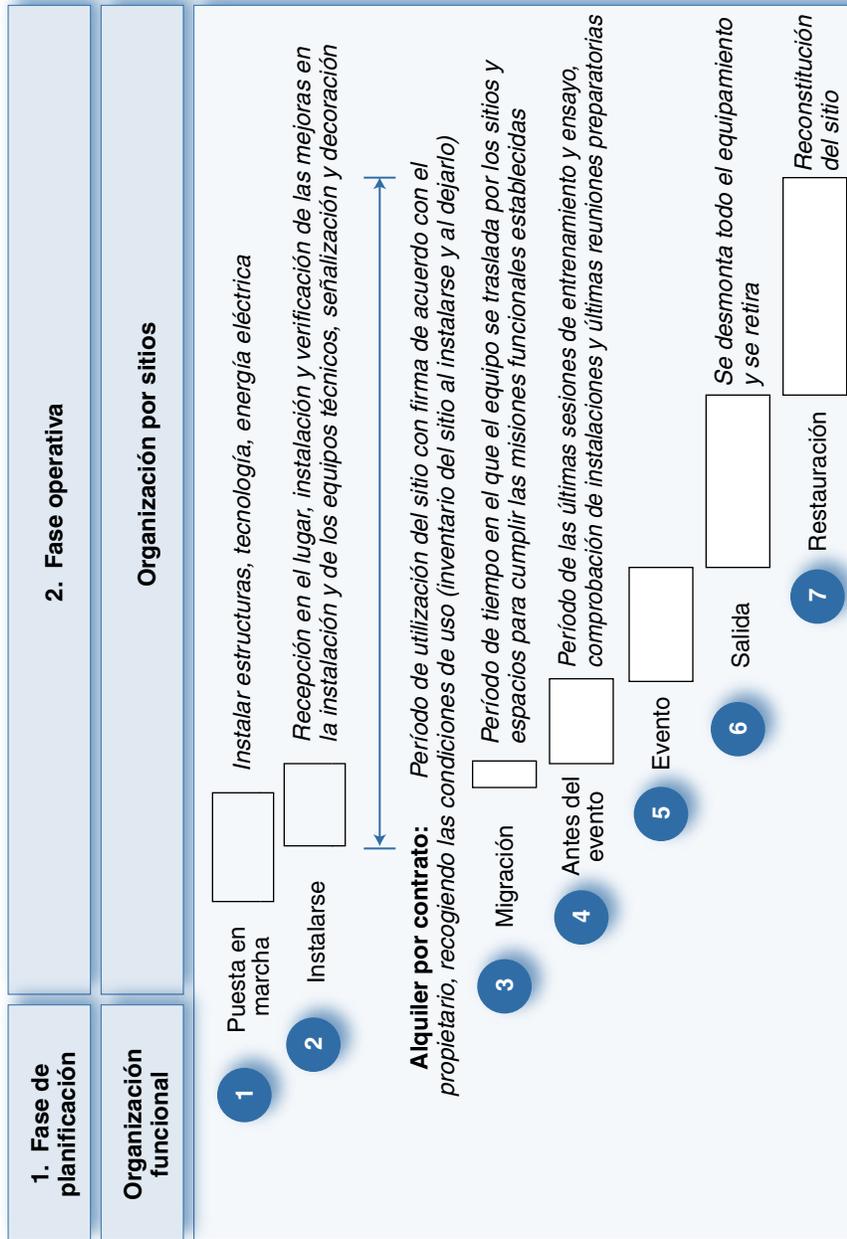


Figura 6.11 Programación de cada una de las sedes.

(continuación)

### Fase de disolución

Tras el evento, la organización funcional pasó a cerrar las operaciones. Sólo los departamentos de administración y economía continuaron desempeñando su misión. Acabaron el presupuesto, cerraron las cuentas, deshicieron el comité organizador, recolocaron a los trabajadores asalariados a sus puestos iniciales y redactaron el informe final.



La puesta en escena de los Campeonatos del Mundo de Atletismo de 2003 se basó en un detallado plan que siguió a las fases recogidas en este capítulo. Hay que señalar que la planificación de los campeonatos fue parte tanto de la fase de diseño como de la de desarrollo. Es importante porque con la presentación de la candidatura se espera un primer esbozo sobre el modo de organización del evento. También hay que señalar que la organización pasó a la fase operativa antes del comienzo de los campeonatos. De este modo se organizaron ensayos previos, para comprobar los sistemas y procedimientos antes de comenzar el evento principal. También sirvió para que los equipos de deportistas entrenaran en los espacios donde se iba a celebrar el evento. Por último, la evaluación constituyó parte importante de la fase de disolución.

Todos los eventos, independientemente del tipo o del tamaño, se deben organizar de manera sistemática. Para ello hay que pasar por las cuatro fases de diseño, desarrollo, implementación y disolución. Se pueden utilizar términos diferentes para denominar estas fases, pero las tareas a desempeñar serán similares a las aquí presentadas.

## SECCIÓN 6.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN EVENTO DEPORTIVO

Además de las instalaciones y de los recursos económicos, los recursos humanos, especialmente las personas voluntarias, son indispensables para organizar cualquier evento deportivo. Por lo tanto, la gestión de los recursos humanos es un elemento crítico en la organización de los eventos. En esta sección examinaremos los principios básicos relativos a la gestión de los recursos humanos, prestando especial atención al voluntariado. La sección comienza por delimitar los procesos requeridos, para proseguir con el comentario sobre los modos de identificar y contratar los recursos humanos necesarios. Sigue con consideraciones sobre herramientas para movilizar y motivar a los recursos humanos y finaliza con un ejemplo sobre la movilización de un gran número de voluntarios durante la Universiada de Invierno de 2005.

### Organización y programación de la gestión de recursos humanos

Como ocurre en todos los ámbitos, hay que desarrollar una serie de acciones para organizar los recursos humanos que se necesitan en un evento deportivo. Los siguientes principios deben resultar familiares, pues se expusieron en el capítulo 3. Se comentan brevemente aquí y se desarrollan más adelante en este mismo capítulo. Hay que recordar que la brevedad de la mayoría de los eventos y su dependencia del voluntariado plantea importantes retos para la gestión de los recursos humanos.

### *Establecer los requisitos para los recursos humanos*

Implica revisar la lista de tareas que hay que desarrollar, con el fin de saber qué recursos humanos se requieren para ello. Debe incluirse esta lista en las regulaciones sobre la gestión del evento. Se pueden elegir los recursos humanos para el evento entre el personal voluntario o el de la organización, entre las organizaciones asociadas, del público en general o de personal de las empresas que proporcionan servicios.

### *Contrataciones*

La organización de un evento es una operación de carácter único que requiere de recursos humanos concretos. La organización debe contratar a las personas necesarias para que el evento se desarrolle correctamente. En primer lugar, se contratan las encargadas del desarrollo y coordinación del evento y tareas asociadas. Después, si fuese preciso, se empleará a contratistas especializados. Finalmente, se debe empezar el largo proceso de contratar al voluntariado que esencial para el correcto funcionamiento del evento.

### *Formación*

La organización de eventos deportivos varía de un caso a otro y muchas veces no es fácil encontrar personas con la preparación necesaria para colaborar en la misma. El objetivo de la formación es conseguir que las personas contratadas estén capacitadas para desempeñar del mejor modo posible las obligaciones que se les han asignado. La formación brinda también la oportunidad de transmitir la cultura del evento y animar a crear tanto un espíritu de equipo como la impresión de pertenencia al grupo.

### *Motivación*

El objetivo de la organización es contar con un equipo de personas que se esfuerzan por el correcto desarrollo del evento, personas motivadas para afrontar con éxito el reto de organizar la competición. Para motivar a las personas a lo largo del evento se deben utilizar los métodos descritos en el capítulo 3.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna persigue tres objetivos: facilitar la comprensión y el avance de la planificación con el fin de evitar problemas y conseguir mejoras, compartir información con el equipo de trabajo a lo largo del proceso y animar a la gente a participar y a involucrarse. En vez de dar pasos de modo descoordinado, se recomienda que la organización adopte una estrategia de comunicación interna que refleje los objetivos de comunicación y los modos de conseguirlos. En el capítulo 5 se comentaron los pasos de este proceso.

### *Gestión del personal*

Es necesario que la gestión del personal cumpla la legislación vigente. Esto incluye los contratos con las empresas que se encargan de buscar el personal para el proyecto; la negociación, preparación y ejecución de contratos con las empresas suministradoras de servicios; la redacción de contratos para el personal contratado y las cartas de compromiso para el voluntariado; las declaraciones administrativas; y los temas de seguros.

### Programación de las actividades de recursos humanos

Es importante que se elabore un plan para cada uno de los puntos mencionados anteriormente. Estos planes deben incluir los objetivos asociados a cada actividad; los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para cumplir dichos objetivos; una programación; el nombre de la persona responsable; y los métodos e indicadores para la evaluación.

Tras identificar las áreas que debe tener en cuenta la gestión de recursos humanos, es fundamental que la organización marque plazos de tiempo para todas las tareas que se deben realizar, dado que el evento se desarrolla en un período de tiempo muy concreto. Este proceso de programación permitirá concretar cuánto van a durar las actividades, cuáles son los momentos clave y qué coordinación se precisa. Una vez redactada la programación, ésta se convertirá en el punto de referencia para todas las personas implicadas en el proyecto. En la tabla Gantt que se presenta en la figura 6.12, se representa el comienzo y el final de cada una de las actividades mediante zonas sombreadas, que muestran claramente qué tareas se han de realizar y cuándo hay que hacerlo.

### Determinar las necesidades en recursos humanos

Las necesidades en recursos humanos dependen de la naturaleza y de la magnitud del evento. En los que necesitan una organización más formalizada, la organización recibirá un paquete de recomendaciones que servirá de guía para detallar los servicios que se requieren. Por ejemplo, las regulaciones de la Federación Internacional del Deporte Universitario (International Federation of University Sports) resumen para participantes, competidores y técnicos las obligaciones del comité organizador. Se pueden ver en la página web de la organización ([www.fisu.net](http://www.fisu.net)).

En los eventos con organización menos formalizada también deben identificarse todas las necesidades por lo que resulta conveniente acudir a experiencias pasadas similares. De todos modos, hay que unir siempre las necesidades a los objetivos establecidos por el comité organizador. Por ejemplo, un objetivo al organizar el campeonato de una federación puede ser que la población juvenil conozca mejor el deporte en cuestión. Se puede conseguir ese objetivo organizando un evento paralelo para escolares, para lo que se necesitará más personal.

Tareas/meses	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Evento	+1	+2
Contratación													
Formación													
Motivación													
Comunicación													
Administración													

Figura 6.12 Programación de las actividades de recursos humanos.

Para decidir qué tipo de recursos humanos se necesitan es conveniente hacer un análisis de forma escalonada. Conviene recordar que estas acciones se han de desarrollar de manera ética y equitativa y dentro del marco legal del país correspondiente.

### *Comenzar con los servicios que se precisan*

El método tradicional de trabajo es comenzar por identificar los servicios que se necesitan para cumplir los objetivos de los diferentes grupos, por ejemplo, deportistas, técnicos, público, personalidades ("VIP") y medios de comunicación. Los servicios necesarios estarán en las áreas de recepción, seguridad, suministro de comidas y transporte. Se deben incluir todas las tareas relacionadas con la organización práctica, por ejemplo montaje de tribunas, limpieza, transporte de materiales y gestión del evento (ver sección 6.3).

### *Elaborar un organigrama*

Creando un organigrama se podrá concretar qué recursos humanos se dedicarán a cada una de las funciones, áreas o tareas. Éste presenta la estructura jerárquica de la organización. También se puede redactar un documento que proporcione directivas y guías.

### *Formular descripciones detalladas de los puestos y tareas a desarrollar*

Se deben redactar descripciones de los puestos en las que se resuman los requisitos necesarios en cada caso. Pueden ir acompañadas de las funciones asignadas, tareas asociadas, requisitos y calificaciones necesarias y perfil de las personas candidatas. Además, las descripciones de puestos pueden definir procedimientos y directivas que se han de seguir.

Esta redacción de las descripciones de los puestos significa que se deben crear documentos de referencia de las operaciones. Por ejemplo, las guías de funcionamiento de las distintas sedes pueden recoger los procedimientos aplicables en caso de crisis. La redacción de estos documentos constituye un ejemplo del tipo de tareas que se deben desarrollar previamente para ayudar a que el evento se desarrolle con éxito. Todos los documentos deben ir ligados a las descripciones de puestos y tareas a desarrollar y deben proporcionar algún tipo de ayuda al funcionamiento, por ejemplo, canales de comunicación y comportamiento esperado.

Se debe crear un documento que resuma el conjunto de operaciones. Suele resultar útil una tabla como la 6.1 porque en ella aparecen tanto las tareas que se deben realizar como los recursos humanos necesarios correspondientes. Dado que las necesidades varían en función de la fase del evento, hay que incluirlas en una programación diaria, lo que hace que el proceso sea aún más complicado.

**Tabla 6.1** Resumen de operaciones

Funciones	Servicio	Servicio para	Recursos humanos	Número de personas	Número de días	Total de días
Recepción	Recepción personalizada; actividades/ eventos	VIP Deportistas Público	Anfitrión Anunciante	3	5	15
				2	5	10
				1	5	5
Entrada	Check-in	Deportistas	Técnico de federación	3	6	18
	Acreditación	Delegación Medios de comunicación	Técnicos	2	2	4
	Entradas	Espectadores	Personal de mostrador	8	5	40
Gestión de proyectos	Desarrollo y realización de tareas de proyectos		Equipo de proyecto	5	20	100

### *Identificación de recursos humanos*

Una vez identificadas las necesidades en recursos humanos, se debe realizar un listado de las personas de la organización que están disponibles. De esta manera se podrá descubrir qué huecos hay que cubrir y se podrán buscar recursos adicionales, por ejemplo, personas voluntarias. Éstas pueden ser miembros de los clubes pertenecientes a una federación; personas interesadas pertenecientes a otros segmentos de la sociedad, por ejemplo, estudiantes; o personas que proceden simplemente del público en general. Además del voluntariado, la organización precisará de personal especializado, por ejemplo, para tratar cuestiones legales y económicas. Las empresas asociadas, el gobierno local o las empresas suministradoras de servicios pueden proporcionarlo. La clave para la organización es encontrar gente capaz y fiable para los puestos más importantes.

### **Contratar recursos humanos**

El número de personas movilizadas depende de la fase del evento. La organización debe saber el número de personas que necesita en cada momento y hacer un seguimiento de altas y bajas para evitar el exceso o la escasez de recursos humanos en cada caso. Debe establecer contratos personales, gestionar las remuneraciones y las restituciones de gastos y comunicar a los departamentos y autoridades correspondientes cualquier necesidad en recursos humanos.

### Preparar la contratación

Como se ha comentado anteriormente, la organización debe empezar por establecer los perfiles de los puestos y redactar las tareas a desarrollar para determinar lo que se necesita. Estas descripciones suelen incluir los siguientes elementos: título, función, responsabilidades, iniciativa, puesto en el organigrama, relaciones con otros miembros del equipo, relaciones exteriores, requisitos técnicos, idiomas hablados y características personales. La información sobre las contrataciones se debe divulgar usando los modos tradicionales, como comunicados internos o Intranet para que llegue a todos quienes están involucrados. La falta de un objetivo claro en la comunicación, puede generar problemas durante el proceso de selección originando que se presenten solicitantes inapropiados o demasiadas personas voluntarias.

### Incorporación del voluntariado

La mayoría de los eventos exige la incorporación de voluntariado. Los programas dirigidos al mismo se han convertido en parte esencial de la organización de cualquier gran evento deportivo. Hay que tener en cuenta varios aspectos al buscar estas personas para la puesta en escena de un evento:

- *¿En qué momento hay que empezar a incorporarlas?* En los eventos de mayores magnitudes la incorporación puede empezar con la presentación de la candidatura para ser sede olímpica. Londres inició la captación de personas voluntarias a través de su página web, [www.volunteer2012.com](http://www.volunteer2012.com), tan pronto como se convirtió en ciudad candidata. Por el contrario, en los eventos de menor tamaño puede que no se necesiten hasta el comienzo del evento en sí, por lo que se puede posponer su selección para más adelante.
- *¿Cómo se debe proceder a la hora de incorporar personal voluntario?* La organización deberá decidir cómo encontrarlo y atraerlo, así como el proceso de selección que se establecerá para lo que será necesario que cada persona incluya una solicitud e informaciones que ayuden a tomar la decisión (currículum vitae, cartas de recomendación...) Asimismo, antes de tomarla, se pueden realizar entrevistas personales.
- *¿Qué tipo de acuerdo legal hay que establecer con el personal voluntario?* La solución puede ser que firme carta de compromiso. Sin duda, hay que proporcionarle detalles sobre la tarea a realizar que resuma los deberes, el comportamiento esperado y detalles técnicos, como por ejemplo, los temas de seguros.

### Formación de recursos humanos

No es habitual que la organización disponga de recursos humanos suficientes para cubrir todas las necesidades técnicas que conlleva la organización de una competición deportiva por lo que se preparará personal para cubrir las vacantes mediante acciones formativas. Al planificar las actividades de formación la organización debe tener en cuenta por un lado la predisposición de las personas, especialmente del voluntariado, y por el otro todos los gastos asociados a dichas acciones.

En los eventos de gran magnitud, la organización suele crear paquetes de formación, que pueden incluir, por ejemplo, un módulo general sobre el evento, uno sobre la misión y otro módulo sobre el equipo de trabajo o sobre la sede. Este sistema permite que todas las personas implicadas se familiaricen con los valores y símbolos relacionados con el evento, que conozcan y comprendan las metas de la distribución de recursos, que cada uno conozca su lugar dentro del equipo o en la sede, y que comprendan los detalles operativos de la misión. Cada módulo puede suponer un día o medio día de actividades de formación.



El voluntariado es una parte integrante de la mayoría de los eventos y requiere formación y motivación.

## Motivación de los recursos humanos

Una vez que se han incorporado los recursos humanos, es importante motivarlos del modo más apropiado. La organización tiene que asegurarse que ha distribuido las tareas en función de las características de las personas. A continuación, es importante motivar al personal para que den lo mejor de sí mismos.

### *Factores de la motivación*

La motivación depende en primer lugar de la implicación de las personas en el evento, lo cual es producto tanto del poder de atracción que éste tiene como del sentimiento de pertenencia a un grupo. Depende también del grado de comprensión y consideración que se ha dispensado a la persona. La organización puede ser exigente y pedir mucho, pero a cambio siempre debe mostrar interés por lo que están haciendo los equipos, animarles y agradecerse continuamente. La motivación depende también del tipo de liderazgo que se ejerza. Una estructura claramente jerárquica puede funcionar tanto con un estilo de gestión participativa, por ejemplo, mediante delegación del trabajo -lo cual suele funcionar bien cuando la dirección es competente y experimentada-, o bien con un estilo donde haya mayor control, que es recomendable cuando el personal trabaja con poca autonomía y experiencia.

Es necesario que la dirección general y operativa motive continuamente al equipo de trabajo. Debe tener siempre en mente el objetivo central, aunque se adapte a situaciones y retos nuevos, modificando las responsabilidades individuales, evitando el cansancio y la apatía y gestionando la presión. Es importante conocer cuáles son las expectativas de las personas, especialmente del voluntariado, porque no basta con el simple interés por el evento. Para descubrir las motivaciones de cada participante puede ayudar la aplicación de un cuestionario o las mismas preguntas efectuadas durante el proceso de selección, como se muestra en el ejemplo recogido al final de esta sección.

Motivar al personal voluntario tiene importancia especial puesto que su vinculación a la organización no depende de un salario. Por lo tanto, si está desmotivado, simplemente abandonará el evento. Esto causaría un problema real, sobre todo si éste depende mucho del trabajo voluntario. Sin embargo, afortunadamente, el personal voluntario suele motivarse por factores sencillos, como el uniforme, una insignia en la solapa, comidas gratis, el acceso a las competiciones o la posibilidad de conocer a deportistas de élite. En el caso de la organización de un evento de mayores dimensiones, la tabla 6.3 muestra cuáles son los factores clave para que funcione bien el programa de voluntariado.

**Tabla 6.2 Buena gestión del voluntariado**

Factores para el éxito	Objetivos	Enfoque	Herramientas
Contar con las experiencias anteriores.	Revelar los factores claves para su éxito.	Elaborar un listado de prácticas positivas. Detectar errores del pasado.	Relaciones entre entes organizadores Entrevistas
Asegurar que todas las sedes se organizan del mismo modo.	Facilitar la comprensión de todas las personas implicadas.	Comenzar por un sistema organizativo claro y eficaz. Usar el mismo nivel de calidad y los mismos valores.	Diseñar un cuadro organizativo Guía de instrucciones
Evaluar con exactitud las necesidades de recursos humanos.	Planificar por adelantado en las mejores condiciones.	Usar la experiencia pasada. Planificar durante la fase operativa.	Distribuir verticalmente las funciones Descripciones de los puestos
Utilizar la comunicación con un objetivo claro y con control.	Evitar requisitos que no se puedan cumplir.	Usar perfiles de puesto. Abrir la comunicación a los foros deportivos. Integrar una estrategia a largo plazo, por ejemplo, creando líderes deportivos futuros.	Revista de la ODO Páginas Web Medios de comunicación Gobierno Empresas
Usar un proceso riguroso de selección.	Evitar los tratos de favor.	El proceso se debe basar en el perfil correcto para el puesto, la disponibilidad y la motivación.	Documento de solicitud Entrevista de selección
Proporcionar formación personalizada y obligatoria.	Preparar a todas las personas para su misión.	Explicar la visión global y la cultura del evento. Las nuevas incorporaciones son eficaces. Se centra en la calidad del servicio y en el espíritu de equipo.	Módulo general Módulo de misión Módulo de la sede

Tabla 6.2 (continuación)

Factores para el éxito	Objetivos	Enfoque	Herramientas
Proporcionar una gestión apropiada y de calidad.	Mobilizar recursos humanos.	Formar al equipo directivo para crear un estilo propio de dirección. Proporcionar motivación por medio de la participación en un proyecto excepcional. Gestión basada en la implicación y en la calidad humana.	Gestionar el módulo de voluntarios (informar, recibir información, animarles y agradecerles y hacerles sentirse responsables) Recordar a la gente el proyecto, los símbolos y los valores en su conjunto
Usar una buena comunicación interna.	Impulsar la cohesión.	Concebir la comunicación en sentido ascendente, descendente y transversal.	Cartas Página Web Formulario estandarizado Reuniones
Establecer una normativa sobre el modo de vestir consistente y atractivo.	Reforzar el sentimiento de pertenencia y reconocimiento.	Prestar especial atención a la normativa sobre el modo de vestir, que transmite la imagen de la organización.	Las normas referentes a la normativa sobre el modo de vestir deben ser funcionales, reconocibles (se pueden seguir llevando tras el evento) y uniformes (el mismo para todos)
Proporcionar reconocimiento, motivación y comodidad.	Asegurar que los voluntarios se sienten reconocidos.	Ocuparse del alojamiento, servicio de comidas y transporte. Organizar celebraciones.	Servicios proporcionados por los socios Permitir que los voluntarios acudan a parte de los eventos Participación en la ceremonia de clausura

### *Relaciones entre personal voluntario y profesional*

Las relaciones entre el personal voluntario y el profesional afectan inevitablemente al funcionamiento del evento. Se pueden generar tensiones entre los dos grupos y si la organización las ignora pueden surgir conflictos justo cuando más se necesita la cohesión dentro del equipo de trabajo. La dirección debe procurar unir a las personas y crear un espíritu de equipo basado en un objetivo común. El factor unificador es que el evento sea un éxito y debe ser el punto de referencia de todos los miembros del equipo. La organización debe utilizar todo lo que esté a su disposición para conseguir este objetivo. Por ello, debe enfatizar en la idea de que las personas tienen un papel complementario y que es necesario el respeto mutuo. El lema "Convierte al voluntariado en profesional y a los equipos profesionales en voluntarios" es un buen ejemplo del camino a seguir. En algunos eventos de alto rendimiento, como los campeonatos nacionales, lo importante es diferenciar bien los papeles y responsabilidades, sin que haya apenas diferencias entre unos y otros.

## Comunicación interna

La comunicación regular, precisa y atractiva, que transmite la imagen y los valores asociados al evento favorecerá la movilización de los recursos. La comunicación interna también desempeña un papel importante en la integración del personal voluntario y el profesional por medio de actividades de grupo, tanto de formación, como informativas o de celebración. Cuando el evento se desarrolla a lo largo de varios días, se puede utilizar un boletín interno para informar, alabar o agradecer a los miembros del equipo. En los eventos de mayor envergadura, la información se actualiza en la página web que tiene la ventaja de estar disponible en todo momento. Los sistemas de intranet pueden ayudar a la organización a personalizar la información y la comunicación, incluso con el voluntariado.

Si la comunicación ya es importante antes del evento, durante el mismo es crucial. El objetivo es ser capaz de llegar a todas las personas implicadas en la organización del mismo lo más rápidamente posible. Las organizaciones de mayor tamaño definen los canales de comunicación previamente por medio de procedimientos formalizados y recogidos por escrito. Se pueden utilizar medios más o menos tradicionales de comunicación interna en función del presupuesto disponible. Además, la organización debe convocar reuniones al comienzo y al final de cada día de la competición para informar y recibir información.

## Evaluación y seguimiento

Quien organiza el evento ha de saber seleccionar a las personas apropiadas. Es decir, debe evaluar los procedimientos aplicados en la selección de las mismas. Esta evaluación valorará qué gente está trabajando bien y en que ámbitos se necesita más formación. Servirá también para identificar en que áreas el trabajo es excesivo o escaso. La evaluación y el seguimiento son de especial relevancia para que la organización pueda obtener el máximo rendimiento de los recursos humanos.

### *Seguimiento continuo*

Cuanto más amplio y complejo sea el proyecto, más importante resulta que la evaluación y el seguimiento estén organizados y programados. Sin duda, aunque la organización se ajuste al objetivo, al plan y programa establecidos, debe también tener en cuenta los sucesos inesperados y analizar la marcha del proyecto. Conforme avanza la gestión de recursos humanos, puede utilizar elementos tradicionales, como sesiones de valoración y grupos de discusión, pero también es importante identificar cualquier descontento generado por una inapropiada distribución de los recursos. Por último, es necesario motivar a las personas implicadas en la organización del evento haciendo que participen en actividades de grupo. Para realizar el seguimiento deben programarse con antelación actividades formales, así como analizar las diarias.

### Evaluación final

La fase que sigue a la celebración del evento es importante y puede ser difícil de cumplir si no se planifica desde un principio. No cabe duda de que la motivación de la gente disminuye enormemente una vez que finaliza el evento. La mente va a otros temas y el personal vuelve a sus actividades habituales o empieza nuevos proyectos. Está claro que se desarrollarán menos actividades en torno al proyecto una vez acabado el evento, pero es muy importante que la organización mantenga un pequeño grupo de trabajo, durante unos pocos días si éste ha sido pequeño y durante unos meses si se ha tratado de un gran evento. De este modo, se podrán realizar una serie de acciones resumidas en la siguiente lista. Es una buena idea incluir a personas nuevas en el equipo de trabajo, que no participaron en las fases anteriores, pues aportarán energía y objetividad.

Este período tiene varios objetivos:

- Dar las gracias a todos los *stakeholders* y a quienes han participado en el evento, de modo individualizado, por medio de una carta, por ejemplo. Es importante para mantener la motivación del voluntariado de cara a su posible participación en futuros proyectos.
- Medir la satisfacción de las personas involucradas en la organización del evento utilizando un cuestionario o por medio de entrevistas con las que han desempeñado un papel más importante.
- Ayudar a recolocar a los equipos de profesionales que participaron en el proyecto.
- Capitalizar la experiencia obtenida, los datos y el saber adquiridos, para crear una base estable e importante de cara a organizar futuros eventos. Para ello hay que recoger, procesar, clasificar, analizar, ampliar y organizar los datos que se van a guardar.
- Cancelar los contratos de los equipos profesionales, proveedores de servicios y otras entidades antes de que se planteen problemas.
- Gestionar los temas económicos y contables relacionados con los recursos humanos.

Las personas constituyen un factor esencial a la hora de organizar un evento deportivo. Los recursos humanos se deben gestionar del mismo modo que el conjunto del proyecto, es decir, teniendo en cuenta limitaciones como las normas del evento y las condiciones impuestas por el presupuesto y el espacio disponible. Sin embargo, hay que dejar también lugar a la independencia y a la iniciativa tan importantes para el buen desarrollo del evento.

## RECOMENDACIONES BÁSICAS

- ▶ Identificar las necesidades de recursos humanos del evento.
- ▶ Dividir las necesidades entre equipos directivos, de profesionales y voluntariado, así como calcular el número necesario para cada caso.
- ▶ Asegurar que se cuenta con las personas apropiadas para las tareas apropiadas.
- ▶ Motivar al voluntariado, comprendiendo las motivaciones de su vinculación al evento.
- ▶ Gestionar los recursos humanos de manera justa y equitativa.

El siguiente ejemplo muestra cómo se puede movilizar a un gran número de personas voluntarias con motivo de la organización de un evento.

#### Ejemplo 6.4

### *Gestión del voluntariado en la Universiada de Invierno Innsbruck/Seefeld 2005*

Las Universiadas, juegos multideportivos mundiales para universitarios, se crearon en 1959. En 2005, Innsbruck, Austria, acogió este evento, que contó con más de 1.500 deportistas de 50 países participantes.

#### Organización

El equipo de recursos humanos comprendía siete personas asalariadas contratadas dos años y medio antes del evento de 2005. Entre 13 y 20 personas más se contrataron entre 18 y 6 meses antes de la jornada de apertura. No se recoge en estas cifras el personal de las empresas que proporcionaban servicios, puesto que no forman parte de los recursos humanos movilizados por el comité organizador.

El comité de diseño y gestión (función de gestión y coordinación) identificó 95 funciones y subfunciones que había que planificar, organizar, presupuestar y proveer de personal para que el evento se desarrollara con éxito. La primera estimación de personal voluntario que iba a necesitarse para cubrir el evento se cifraba en 1.000 personas; sin embargo, una estimación más detallada, que se muestra en la figura 6.13, reveló que en los días críticos se necesitaban 770 personas. Se tomó en cuenta un margen de seguridad del 10% para descansos, ausencias y enfermedades, que cifró el número final incorporaciones en 850 personas.

Hay que señalar que el número de personas voluntarias no se mantuvo estable a lo largo de la organización del evento. La mayoría se incorporó una vez iniciadas las actividades previas a la competición y la gran reducción de las cifras se produjo con el cierre del evento. Es algo propio de los eventos y demuestra la importancia que tiene este personal. Sería imposible contratar a personal asalariado mientras dura el evento y despedirlo después. Es más, la legislación laboral de muchos países lo impediría.

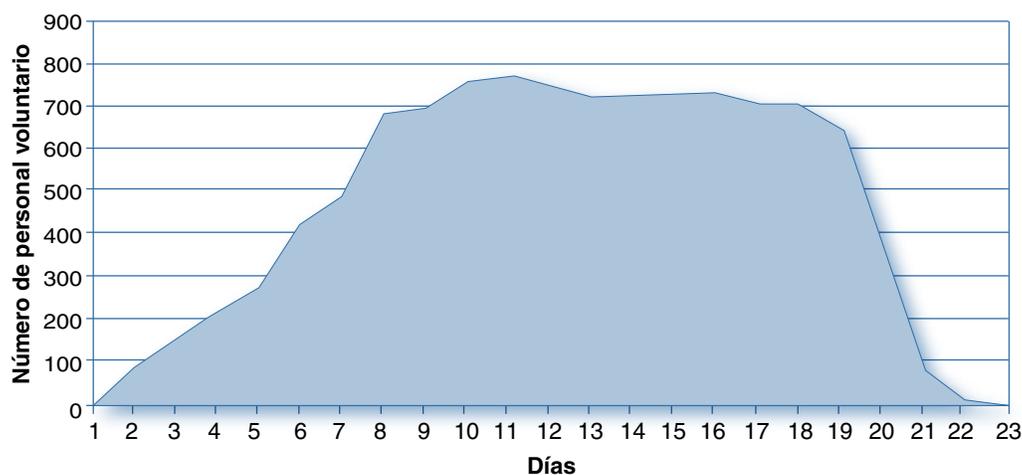


Figura 6.13 Personal voluntario necesario para un evento.

(continúa)

Ejemplo 6.4 (continuación)

### Programación del trabajo voluntario necesario para el evento

Para asegurar que los organizadores no incorporaban ni mucho ni poco, el comité organizador analizó la programación de recursos humanos. La tabla 6.3 presenta las tareas encomendadas al voluntariado, las responsabilidades que conllevaban dichas tareas y la distribución de recursos humanos para todas ellas a lo largo del evento.

**Tabla 6.3 Programación de necesidades del personal voluntario**

Tipo de trabajo	Especificación	Número máximo de personas voluntarias requeridas por día	Jefaturas de equipo requeridas	Total personas/día
Personas trabajadoras	Tiempos y resultados	22	2	264
	Vídeo y sonido	5	1	720
	Infraestructura temporal	40	4	331
	Publicidad	15	2	240
	Ceremonia de apertura	15	2	75
	Eventos secundarios	–		–
Control de acceso	Acreditación	9	1	154
	Control de acceso	70	6	1,130
Administración	Equipo	134	47	3,350
	FISU	53		1,219
	Parque móvil	5	4	125
	Hotel FISU	–		–
Catering	Catering general	–		–
	Catering VIP	–		–
Chófer	Chófer	20	2	340
	Coordinación de transporte	5	1	95
Información	Alojamiento	15	1	279
	Escuelas	14	1	116
	Hospitalidad	20	1	180
	Servicio de información	21	2	315
Apoyo informático	Tecnología de la información	20	1	340

Tabla 6.3 (continuación)

Tipo de trabajo	Especificación	Número máximo de personas voluntarias requeridas por día	Jefaturas de equipo requeridas	Total personas/día
Medicina	Control antidopaje	10	1	110
	Cuidados médicos generales	3	1	42
Medios de comunicación	Impresión e Internet	26	1	338
	Operaciones de medios de comunicación	18	2	234
	Operaciones de prensa	9	1	135
Deportes	Esquí alpino	40	1	560
	Esquí travesía	15	1	210
	Patinaje artístico	12	1	72
	Hockey sobre hielo	18	1	216
	Combinada nórdica	–		–
	Snowboard/skicross	30	1	282
	Skeleton	–	1	–
	Saltos de esquí	15	1	20
	Patinaje velocidad	8	1	270
	Short track	5	1	80
Oficina central	Gestión de inventario	5	1	135
	Economía	4		64
	Ceremonia entrega medallas	10	2	110
	Oficina central	28	1	532
Total			97	12,638

(continúa)

#### Ejemplo 6.4 (continuación)

Conviene puntualizar algunos aspectos relativos a esta programación. En primer lugar, incluía la formación. De este modo se aseguraba que el personal voluntario estuviera convenientemente formado. La programación comprendía trabajos que no necesitaban del apoyo de este personal, quizás porque eran empresas contratadas o personal asalariado el que desempeñaba esos trabajos. Es importante consignar todas las tareas, para que ninguna quede en el olvido, incluso si no se encarga al personal voluntario. Por último, la tabla muestra el voluntariado necesario al comienzo del evento. Aunque en este caso el número es el mismo que el máximo necesario, conviene saber cuántos voluntarios se necesitan globalmente antes de iniciar el evento.

### Incorporación y movilización de voluntarios

La organización de la Universiada 2005 decidió dirigirse a estudiantes de Innsbruck como posible personal voluntario. Para hacerlo, se preparó un cuestionario, del que se dedujo que el 55% de personas encuestadas se mostraban interesadas en participar en el evento. Los principales motivos para implicarse eran los siguientes:

- Tener contacto e involucrarse con personas de países y culturas diferentes (motivo social)
- Tener la oportunidad de crear contactos y obtener experiencia que podría ser útil en el futuro profesional (motivo profesional)
- Ser parte del equipo organizador para el evento (motivo organizativo)
- Sentirse útil y ayudar a los demás otros y a la organización (motivo altruista)
- Poner a prueba la propia valía, las fortalezas, debilidades y limitaciones (motivo de reto y de autodiagnóstico)
- Recibir la gratificación y el reconocimiento por la participación (motivo de remuneración)

Se estableció un programa de acción para motivar al voluntariado antes y durante el evento. La tabla 6.4 proporciona ejemplos de las actividades sociales desarrolladas durante su celebración.



Este ejemplo muestra cómo dirigir, motivar y utilizar positivamente al voluntariado en un gran evento. Merece la pena señalar que la organización indagó las razones que motivaban a la participación voluntaria antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Gracias a esto, se creó un programa de actividades enfocado a satisfacer las motivaciones que habían sido identificadas. La organización tenía también una idea clara del número de personas necesarias y programó detalladamente las necesidades para cada tarea concreta. La sistemática planificación de los recursos humanos voluntarios supuso que apenas hubiese riesgo de reclutar demasiadas o pocas personas y que el uso de los recursos humanos fuera muy eficaz.

**Tabla 6.4** Actividades sociales para el personal voluntario

<b>Diariamente</b>	Salón social para el voluntariado	Reunirse, relajarse, animarse
	Información	Música, DJ
		Tablón de anuncios del voluntariado
Radio del voluntariado y CommUNITY 2005	Información diaria de la jefatura de equipo	
<b>Fiesta</b>	Elección de Miss y Mr. CommUNITY 2005	Presentar candidaturas en el tablón de anuncios y en la página Web oficial
	Club CommUNITY de los Juegos 2005	Fiesta para commUNITY 2005: discursos de personalidades importantes, presentación de Miss y Mr. Community 2005

Fuente: Schnitzer 2004.

## SECCIÓN 6.5

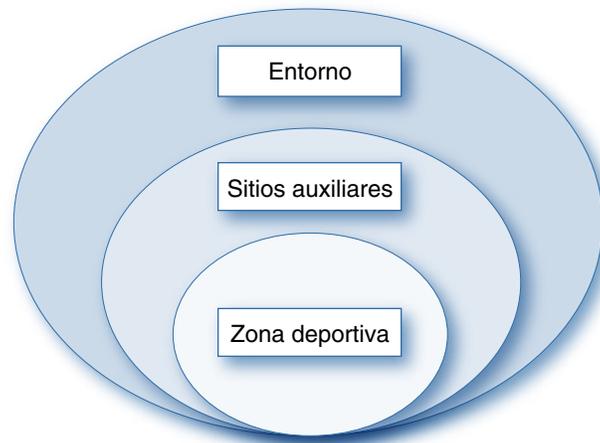
### INSTALACIONES Y OTROS ESPACIOS PARA LA CELEBRACIÓN DEL EVENTO

La organización de una competición deportiva requiere una gran cantidad de materiales, instalaciones y servicios, algunos de ellos relacionados con el deporte, pero otros no. El primer momento para identificar estas necesidades es la fase de diseño del evento e incluye la definición de las necesidades y la elaboración de un inventario de instalaciones y servicios necesarios para organizar bien la competición. Para poderlo hacer, hay que conocer:

- los deportes y regulaciones técnicas de las federaciones más importantes,
- las regulaciones concretas de la prueba que se organiza, y
- la legislación y las normativas locales relativas a la seguridad de las instalaciones de uso público del país en el que se desarrolla la competición.

Al mismo tiempo, la organización debe realizar un censo preliminar de las instalaciones y otros espacios que ya existen. Este censo es uno de los pasos previos a realizar antes de decidir si se presenta la candidatura para el evento o no.

Sin embargo, los eventos deportivos forman parte de una sociedad más amplia y además de deportistas hay más personas implicadas. Conforme aumenta este número, las competiciones deportivas pasan de ser eventos locales a ser eventos globales, como los Juegos Olímpicos. Para conseguir que el evento se desarrolle de modo satisfactorio, la organización ha de tener en cuenta muchos otros aspectos además de las instalaciones y servicios concretos del evento. Se debe centrar en lo que se conoce como los tres círculos de un evento deportivo (figura 6.14) que tiene en cuenta las instalaciones pero también otros espacios necesarios en la celebración de evento.



**Figura 6.14** Los tres círculos de un evento deportivo.

En esta sección nos centraremos en las instalaciones y otros espacios, más que en los materiales fungibles. La sección empieza analizando la llamada zona deportiva que constituye el centro del evento. A continuación se analizan las zonas auxiliares y posteriormente se evalúa la influencia del evento en su entorno y en el medio ambiente. Concluye con un ejemplo de la planificación de instalaciones y otros espacios para los Juegos Panamericanos de 2007.

## Zona deportiva

El primer círculo constituye el centro de cualquier evento deportivo. Se trata de la zona deportiva, el área preparada para la competición. La organización debe tener autoridad total y completa sobre esta zona; sin embargo, para utilizarla, se debe prestar atención a los contratos relativos al alquiler de las instalaciones. Estos acuerdos definen con concreción el área que se puede utilizar, las mejoras que ha efectuado el titular de las instalaciones, las fechas, la duración del alquiler y el coste del uso. La zona deportiva se puede subdividir, por su parte, en zonas más concretas.

### Áreas de competición

Estas áreas representan una zona central, a la que sólo pueden acceder quienes compiten, jueces y técnicos. En las regulaciones de las federaciones nacionales y de las federaciones internacionales correspondientes a las diferentes disciplinas están definidas las características de estas áreas, como las dimensiones, la señalización, los accesos y todo tipo de mejoras. Los detalles adicionales, siempre ajustados a estas características, dependerán del nivel de la competición y de su audiencia.

### Instalaciones para el público

La zona deportiva incluye las áreas del público. La organización suele tener dificultades para valorar las características de estas áreas. Se ha de buscar un equilibrio entre disponer de un estadio con una gran capacidad, lo cual asegurará el éxito comercial del evento, y ajustarse a las limitaciones en materia de seguridad, necesidades de marketing y la propia imagen del estadio. Estas limitaciones surgen de las normas impuestas por quien posee el evento y por del estadio, del que se espera que respete siempre las normas de orden público que garantiza la higiene y la seguridad de los establecimientos públicos.



Foto cortesía de VANOC.

Además de ajustarse a las características, las instalaciones deben seguir las normas de las FN y FI. Aquí se muestran trabajadores construyendo una de las pistas de competencia para los Juegos Olímpicos de Invierno Vancouver 2010.

### Servicios

Las instalaciones de la zona deportiva deben incluir áreas preparadas específicamente para:

- Uso personal, como vestuarios, baños, áreas o espacios para calentamiento, salas de masaje y enfermerías.
- Seguridad, como accesos públicos bien señalizados, áreas restringidas para competidores y árbitros, puestos de primeros auxilios y rutas de evacuación.
- Promoción y comercialización del evento, como sala de prensa, espacios reservados para patrocinadores y anunciantes, tiendas y lugares para comer. Estas instalaciones varían en función de la naturaleza del evento deportivo. Pueden ser fijas o móviles, trasladables y temporales.

### Celebración de competiciones en espacios no específicamente deportivos

Muchos eventos deportivos se celebran en lugares que no se dedican siempre al deporte. En este caso resulta más difícil limitar la zona deportiva, sobre todo si el evento ha de circular carreteras, como sucede en el caso del ciclismo, algunas pruebas de automovilismo y las carreras a pie por carretera. En estos eventos se necesitan normas especiales, que deben contar con la aprobación previa de las autoridades. El perímetro de la zona deportiva se puede marcar físicamente por medio de vallas o cintas o, simbólicamente, por medio de marcas, señales o policías. Además, se pueden necesitar instalaciones de carácter temporal, como tablados o plataformas, que ayudarán a definir esta zona. Las rutas o los circuitos en carreteras públicas exigen contar con medidas de seguridad específicas y limitaciones de acceso. Las regulaciones de las federaciones deportivas correspondientes suelen contemplar estos temas y la organización debe tenerlas en cuenta.

## Espacios auxiliares de un evento deportivo

Además de la zona deportiva, un evento necesita contar con espacios auxiliares. Estos espacios suelen estar dedicados a la recepción y al alojamiento de participantes y conforman el segundo círculo del evento. La importancia concedida a estos espacios depende de varios factores:

- Duración del evento deportivo, que ayudará a delimitar las necesidades de alojamiento
- Número de participantes en la competición
- Tamaño y características demográficas de la audiencia
- Expectativas de quienes apoyan al evento
- Compromiso de los organizadores con la hospitalidad que se desea ofrecer

De todos modos, hay una serie de áreas auxiliares comunes a la mayoría de los eventos.

### *Oficinas centrales y espacio para la administración*

Servicios que utilizará la organización a lo largo de todo el evento, principalmente con fines administrativos; incluyen oficinas, salas de reuniones y almacenes. El tamaño varía en las diferentes fases, lo cual puede originar algún problema, pues en la fase de desarrollo la necesidad es mayor que en la fase de diseño.

### *Espacios para la recepción de las delegaciones deportivas*

Se trata del lugar en el que se recibe a deportistas y sus delegaciones. Estos lugares pueden ser los mismos espacios de alojamiento, aunque con acceso restringido a estos colectivos. Sin embargo, en los eventos de mayor envergadura suelen estar en los aeropuertos y en las estaciones de ferrocarril. Normalmente la organización conoce previamente las ubicaciones asignadas, las fechas y horas de llegada y el número de deportistas y miembros por delegación, pues se han inscrito en la competición con antelación. Formar parte de estas delegaciones de bienvenida suele ser una tarea grata para el personal voluntario. También hay que organizar el traslado de las delegaciones a los lugares de acreditación y al alojamiento correspondiente.

### *Lugares de acreditación*

El lugar para la acreditación de los miembros de las delegaciones suele ser una parte delicada del proceso de recepción. Según el nivel de acreditación, sus miembros tienen acceso a determinadas áreas, por ejemplo, a la zona deportiva o a la zona VIP. La acreditación indica las diferentes categorías de participantes, por ejemplo, deportistas, entrenadores, personal médico, delegados oficiales y miembros de las autoridades deportivas internacionales y todos tienen accesos diferenciados. Con frecuencia ocurre que los miembros de las delegaciones quieren tener acceso a más áreas de lo que les permite su nivel de acreditación. Durante el proceso de acreditación se suele pedir a las delegaciones que abonen los gastos de alojamiento o manutención pendientes, si los hubiera.

Aunque la organización intente obtener la información de antemano, el momento de la acreditación suele ser oportuno para que los miembros de la delegación expresen dudas y peticiones particulares. Se trata del primer contacto oficial con las delegaciones. El comité organizador suele repartir varios tipos de acreditaciones que a veces incluyen la fotografía de sus titulares. Para este proceso se necesita un lugar bien preparado y equipado.

### *Alojamiento*

Los lugares para el alojamiento suelen ser con frecuencia hoteles y por tanto es el personal de éstos el encargado de gestionarlos. El comité organizador simplemente hace uso de esos espacios. En función de la duración, el tamaño y la audiencia del evento, la capacidad hotelera puede ser una cuestión de gran importancia. Se espera siempre que la organización se asegure de que cuenta con plazas suficientes y debe proceder con la suficiente antelación a reservar los hoteles y el servicio de comidas para participantes, especialmente a los siguientes grupos de personas:

- Delegaciones deportivas formadas por deportistas, entrenadores y delegados
- Jueces y árbitros designados para las diferentes competiciones
- Miembros de la familia del deporte, por ejemplo, autoridades deportivas de nivel internacional y otros invitados
- Periodistas acreditados y técnicos de los medios de comunicación
- Miembros de la organización, tanto profesionales como voluntarios

Por lo que se refiere al público en general, la organización puede recomendar determinados hoteles y agencias de viajes. Es un modo de conseguir alianzas entre empresas del sector y el comité organizador.

### *Otros lugares que albergan actividades diversas*

La organización debe prever varios lugares seguros para

- actividades culturales;
- reuniones, como conferencias y asambleas de las autoridades deportivas internacionales, que se suelen celebrar con motivo de las grandes competiciones;
- zonas deportivas auxiliares o instalaciones de entrenamiento; y
- servicios para los medios de comunicación o para las empresas patrocinadoras, como, por ejemplo, una villa para representantes de empresas patrocinadoras y miembros asociados.

### *Villa olímpica*

El concepto de villa olímpica, para deportistas, se ha desarrollado en varias ediciones de los Juegos Olímpicos. Cuando un evento deportivo reúne a las delegaciones durante un período largo de tiempo, una o dos semanas, se suele reunir a los y las deportistas en un mismo lugar. El primer objetivo es el de impulsar los valores de fraternidad, universalidad y amistad representados por el deporte. Pero al alojarlos en una villa olímpica se obtienen más efectos positivos. Al ser una zona definida y protegida se consigue reforzar la seguridad y las normas, y también se facilita el transporte. La villa permite también ofrecer conjuntamente una serie de servicios, como, por ejemplo, los cuidados personales y médicos, las actividades de tiempo libre y las tiendas.

### *Conexiones entre los espacios*

En eventos como los Juegos Olímpicos o los campeonatos mundiales, son necesarias las conexiones entre los diferentes lugares. Para superar estos problemas de infraestructura, las organizaciones de los eventos comienzan a plantear diseños innovadores de la zona deportiva y de los espacios auxiliares. Se trata de agrupar los diferentes espacios para limitar los movimientos del público. Por ejemplo, las sedes acuáticas y los alojamientos para nadadores y espectadores se pueden agrupar en un mismo emplazamiento geográfico. En muchos casos, para conseguirlo habrá que construir espacios que se mantendrán una vez finalizado el evento (legado del evento) y se podrán utilizar en ocasiones futuras o pasarán a la comunidad.

La segunda idea implica optimizar las conexiones entre los diferentes espacios por medio de redes de transporte. Se pueden usar los medios de transporte público habituales y también se puede movilizar una flota de vehículos para que deportistas y delegados se desplacen sin dificultad. En algunos casos, se crean líneas específicas, como el carril olímpico, que será parte de Londres 2012. La calidad y el funcionamiento del transporte es una de las cuestiones que más se tienen en cuenta en la presentación de candidaturas para los grandes eventos.

### *Entorno de un evento deportivo*

El tercer círculo de un evento deportivo lo constituye el entorno en el que están situados los diversos lugares. Los organizadores deben tenerlo en cuenta en todas las fases del proyecto, porque es probable que el evento altere el entorno en el que se desarrolla. Desde la fase de diseño, se debe definir de tal modo el proyecto que se solucionen todas las preocupaciones o sospechas que pueda generar el evento y obtener, de este modo, el apoyo de los colectivos afectados.

### *Protección del medio ambiente en torno a un evento deportivo*

Se deben recoger por escrito los posibles problemas que pueda causar la competición al medio ambiente y las medidas tomadas para afrontarlos en las diferentes fases del evento. La afluencia masiva de gente a un lugar puede originar diversos problemas, como, por ejemplo, ruidos, aumento del tráfico, contaminación atmosférica, escasez de agua o incremento del volumen de basura generada. Si se analizan las candidaturas presentadas en la mayoría de eventos deportivos se observa la gran importancia que se concede hoy en día a la preservación del medio ambiente. Las candidaturas a organizar los Juegos Olímpicos deben incluir programas auxiliares para la concienciación pública, la prevención y la protección del medio ambiente.

### *Desarrollo sostenible en la organización de eventos deportivos*

El COI adaptó el concepto de desarrollo sostenible en relación con los eventos deportivos y una serie de CON lo han desarrollado. Implica asegurar el desarrollo del deporte y de las organizaciones deportivas a la vez que se respetan los intereses de las generaciones futuras, con una especial preocupación por la utilización económica y racional de los recursos. Forma parte intrínseca de este concepto la idea de legado, que no es sino la infraestructura que deja atrás el evento una vez ha finalizado. Las candidaturas deben subrayar los beneficios que reportará a la población la celebración de un determinado evento, como, por ejemplo, la creación de instalaciones nuevas y útiles para el conjunto de la sociedad, así como las mejoras en materia de comunicación y transporte.

### *Desmontaje y reconversión de las instalaciones y otros espacios*

Las instalaciones y otros espacios se desmontan durante la fase de disolución del evento, pero debe planificarse esta operación ya en la fase de diseño. Este proceso implica que todas las instalaciones y espacios utilizados durante el evento se puedan volver a utilizar. La organización debe tener en cuenta en qué modo aprovecharán los habitantes del lugar las instalaciones y otros espacios construidos para el evento. A continuación se presentan una serie de preguntas que deben plantearse en torno a las consecuencias ecológicas, económicas y sociales que puede tener el evento deportivo:

- ¿Tendrá el evento consecuencias positivas o negativas, temporales o permanentes sobre la calidad del medio ambiente?
- ¿Podrá aprovechar la gente del lugar las instalaciones y otros espacios implementados? En caso afirmativo, ¿se han tenido en cuenta los gastos relativos al cambio de titular y los operativos?
- ¿Implica el proyecto un cambio en la infraestructura de carreteras?
- ¿Se ha tenido en cuenta la influencia del evento en temas de desagüe, tratamiento del agua y recogida y tratamiento de basura?
- ¿Mejorará el evento los alojamientos de la sede?
- ¿Reforzará el evento la identidad y la imagen de la sede?

Una vez analizados y tenidos en cuenta los tres círculos de un evento deportivo, la organización puede hacerse cargo del conjunto de instalaciones y otros espacios necesarios en un evento. Es especialmente importante recordar los temas medioambientales en el diseño y en el desarrollo del mismo. Por desgracia, este círculo del evento se olvida con demasiada frecuencia, sobre todo cuando se trata de eventos de menor envergadura. La organización ha de ser consciente de la influencia de su celebración sobre el medio ambiente -aun cuando éste no sufra cambios importantes- como, por ejemplo, por la construcción de nuevas instalaciones o nuevas líneas de transporte.

## RECOMENDACIONES BÁSICAS

- ▶ Tener claros los requisitos técnicos de la zona deportiva.
- ▶ Intentar evitar que sean necesarios movimientos masivos de deportistas y público.
- ▶ Asegurarse de que el evento no va a afectar negativamente al medio ambiente.
- ▶ Planificar el legado del evento durante la fase de diseño.
- ▶ Asegurarse de que el legado es beneficioso para los habitantes del lugar.

El siguiente ejemplo muestra cómo se planificaron las instalaciones y otros espacios para los Juegos Panamericanos de 2007, así como el modo en que se tuvo en cuenta el legado del evento.

### Ejemplo 6.5

#### *Instalaciones y otros espacios para los Juegos Panamericanos de Río de Janeiro 2007*

Los Juegos Panamericanos se organizan cada cuatro años, el año anterior al de los Juegos Olímpicos. Río de Janeiro es la sede de los Juegos de 2007, con 5.500 deportistas, 2.000 oficiales de equipo, 42 países y 34 deportes y por primera vez en 2007, justo después de los Juegos Panamericanos, se celebran los Juegos Parapanamericanos. Se espera que en estos últimos tomen parte un total de 1.300 deportistas y 700 miembros de las delegaciones en 10 deportes diferentes. Para ambos Juegos se aprovechan las mismas sedes e instalaciones tanto para practicar los deportes como para el alojamiento, con lo que se pretende garantizar un alto nivel de calidad, a la vez que se economiza en espacio y costos. Los apartamentos de la Villa Panamericana están adaptados para poder satisfacer las necesidades de deportistas con discapacidades.

#### Medio ambiente

El alcalde de Río de Janeiro, César Maia, y el presidente del Comité Olímpico de Brasil, Carlos Arthur Nuzman, acordaron que los eventos se concentraran en el distrito de Barra da Tijuca, favorable por su topografía plana, con áreas fácilmente adaptables para los Juegos y accesibles a través de una buena red de carreteras. Esta zona estaba menos desarrollada que el centro de la ciudad y, en consecuencia, está en situación de beneficiarse de las instalaciones y espacios construidos para el desarrollo de los Juegos Panamericanos.

Una de las ventajas del distrito de Barra da Tijuca consiste en su posibilidad de concentrar alrededor del 60% de las competiciones y la propia Villa Panamericana en un radio de 10 kilómetros, con lo que se evitan problemas de tráfico y disminuye la necesidad de transporte. Se valoró la organización de los Juegos de 2007 como una oportunidad para el desarrollo en la ciudad anfitriona de nuevas instalaciones que respondieran a las necesidades futuras de la zona.

La figura 6.15 presenta el plano del lugar y muestra cómo se agrupan los espacios para alojamiento y competiciones en cuatro áreas, dos de las cuales se van a describir aquí. El área central y más importante de Barra da Tijuca incluye los tres alojamientos. Las sedes de competiciones se agrupan alrededor de las cuatro áreas principales; el público se puede trasladar fácilmente de una a otra. Se planificaron estas agrupaciones con el fin de facilitar la comunicación y favorecer un ambiente festivo, típico de un gran evento deportivo internacional.

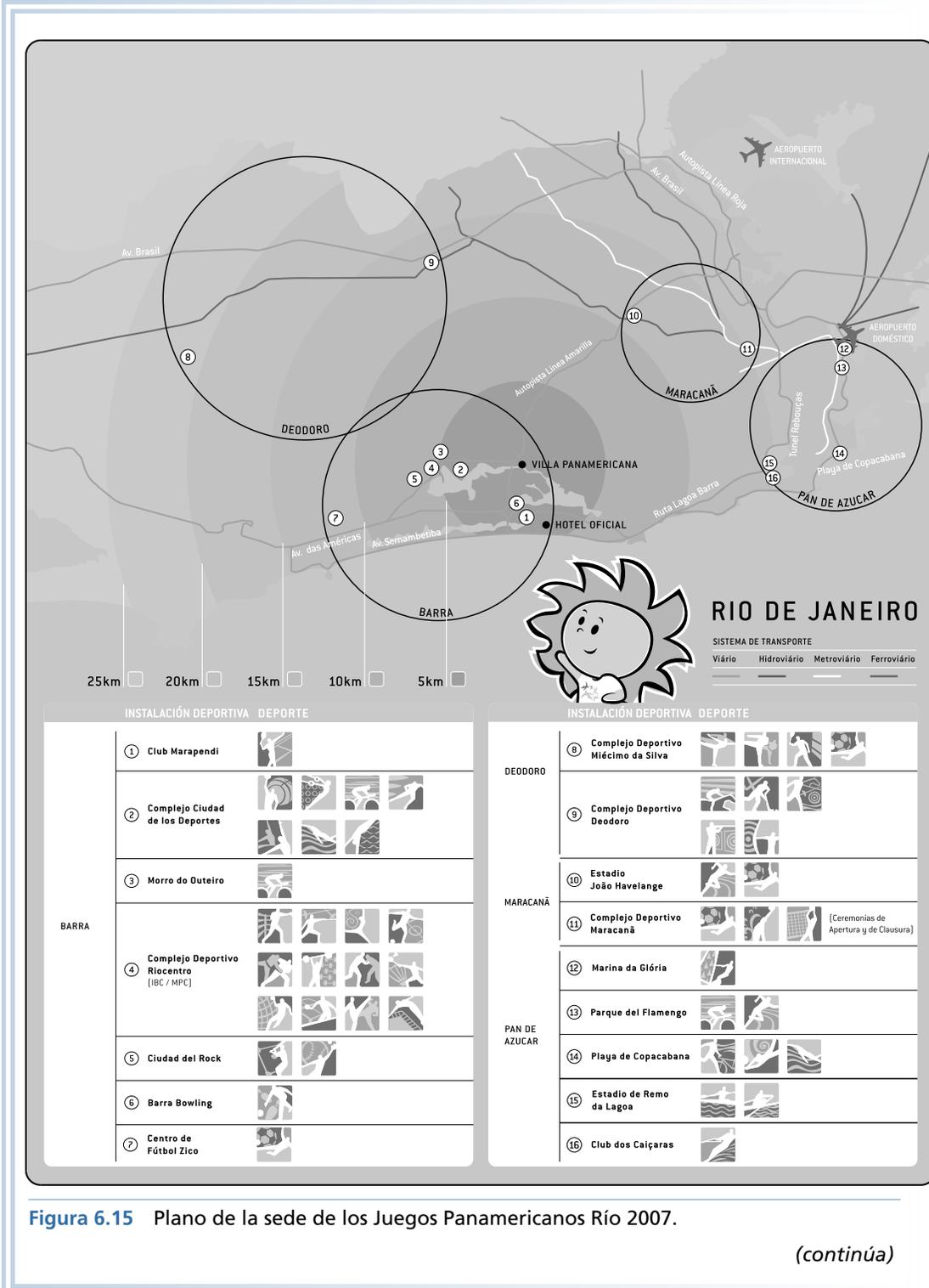


Figura 6.15 Plano de la sede de los Juegos Panamericanos Río 2007.

(continúa)

Ejemplo 6.5 (continuación)

### Sedes auxiliares

La Villa Panamericana se sitúa en un área de 420.000 metros cuadrados en Barra da Tijuca. Dentro de la villa las principales rutas se pueden recorrer a pie y existe además un sistema de transporte interno que facilita el movimiento en el interior de la villa. La villa está rodeada de espacios verdes, que proporcionan un ambiente agradable y tranquilo a los y las deportistas. El proyecto se desarrolló de modo que se cumplieran las directivas del COI relativas a las villas olímpicas, y se planificó de modo que ofreciera el máximo nivel de comodidad y de seguridad. Se proyectó una instalación permanente para ofrecer servicio médico 24 horas al día. Se diseñaron unidades de alojamiento que varían de una a cuatro habitaciones y las camas tuvieron en cuenta la altura de los y las deportistas. El restaurante tiene una capacidad para 4.000 personas sentadas a la vez y se puede disfrutar de muchas actividades de relax y tiempo libre. El hotel oficial es la residencia de dirigentes del deporte y las personas invitadas.

El Centro de Convenciones Riocentro alberga el Centro de Prensa y el Centro de Retransmisiones. Ocupan aproximadamente 15.000 metros cuadrados del PoloRio Cine & Vídeo, un edificio construido en la década de los 80. Situado a 7 kilómetros del centro de Río, el Centro de Convenciones Riocentro cuenta con un amplio aparcamiento para coches y camiones de televisión, lo que facilita mucho el movimiento hacia y desde el centro de la ciudad.

### Zona deportiva

La segunda área, Maracanã, consiste fundamentalmente en dos complejos deportivos. El primero, el Complejo Deportivo Maracanã, es una instalación ya existente, gestionada por una autoridad estatal, que contiene tres de las principales sedes deportivas. El Estadio Maracanã es la sede de las ceremonias de apertura y clausura, así como de las finales de fútbol. El Maracanãzinho Arena acoge la competición de voleibol y en el Centro Acuático Júlio Delamare tiene lugar la de waterpolo.

El segundo complejo, el Complejo Deportivo João Havelange, fue construido para los Juegos de 2007. Está situado a 13 kilómetros de la Villa Panamericana; sin embargo, La Línea Amarilla (La Linha Amarela), una vía rápida, permite llegar fácil y rápidamente a Barra da Tijuca.



Las instalaciones y otros espacios necesarios para los Juegos Panamericanos de 2007 constituyen una combinación de ya existentes con otros nuevos. La elección de Barra da Tijuca como base principal de los Juegos es excelente, porque ofrece la posibilidad de crear instalaciones nuevas, diseñadas para dejar un legado positivo a los habitantes del lugar, así como de construir nuevas conexiones de transporte. La organización hizo buen uso de las sedes existentes, así como del Centro de Prensa y de Retransmisiones, que se basó en una instalación ya construida y con un amplio aparcamiento. Las nuevas instalaciones, como el Complejo Deportivo João Havelange, se planificaron y construyeron con la idea de su uso futuro en mente.

El principal legado de los Juegos, sin embargo, será la Villa Panamericana. Las casas y los apartamentos de la Villa se vendieron antes del comienzo de los Juegos y, de este modo, se espera que la población de Barra da Tijuca aumente considerablemente, tanto en cantidad como en calidad. Además, hay un valor social añadido, puesto que se ofrecieron créditos a bajo interés a las personas interesadas en comprar las viviendas. Se espera que con estos créditos favorables mucha gente que de otro modo no podría acceder a la vivienda se pueda beneficiar de los Juegos Panamericanos de 2007. Este ejemplo muestra cómo un evento de importancia mayor puede significar un cambio importante para el entorno de la ciudad anfitriona al dejar un legado positivo.

El siguiente estudio de caso aplica muchos de los puntos abordados en este capítulo a la organización de un evento regional: los Juegos del Mediterráneo. Aunque se trate de un evento de mayor dimensión que muchos de los que se organizan, el estudio del caso mostrará cómo se pueden llevar a la práctica los conceptos abordados en este capítulo.

#### ESTUDIO DE CASO 6

### Organización de los Juegos del Mediterráneo de Almería 2005

Los Juegos del Mediterráneo son competiciones para deportistas de los CON de los países del mar Mediterráneo. Se celebran cada cuatro años, durante el verano siguiente a los Juegos Olímpicos. Los XV Juegos del Mediterráneo se celebraron en Almería, Andalucía, España, en 2005.



Foto cortesía de COJMA 2005.

La ceremonia de apertura de los Juegos del Mediterráneo de 2005.

(continúa)

## ESTUDIO DE CASO 6 (continuación)

**► Decidir si se organiza el evento o no**

El proceso de presentación de candidaturas empezó en 1990, cuando la ciudad de Almería decidió concursar por los Juegos del Mediterráneo de 2005. A nivel local, el principal objetivo para celebrar los Juegos era mejorar el futuro de la ciudad. Se pensaba que el evento debía traspasar el ámbito del deporte y servir de catalizador para la transformación de toda la zona.

En 1995, un estudio independiente introdujo el Plan estratégico de infraestructura deportiva (Sports Infrastructure Strategic Scheme), que subrayó la capacidad e idoneidad de Almería para organizar los Juegos del Mediterráneo. El plan destacaba los beneficios y riesgos asociados a la celebración del evento y dejaba a la ciudad de Almería la última palabra sobre el desarrollo del proyecto. La candidatura de Almería se presentó en la asamblea del Comité Internacional para los Juegos del Mediterráneo (International Mediterranean Games Committee, CIJM) celebrada en Bari, Italia. Designada oficialmente por el Comité Olímpico Español y con el apoyo del Senado, del Parlamento, del Gobierno de Andalucía y del Secretario Nacional para el Deporte, el 28 de abril de 1999 el CIJM declaró a Almería sede de los XV Juegos del Mediterráneo.

**► Estructuras legales y funcionales**

El CIJM es el cuerpo responsable de la coordinación de las diferentes ediciones de los Juegos y de seleccionar la ciudad anfitriona para los que vayan a celebrarse. El cuerpo rector es el Comité Ejecutivo, que representa a 12 países. El CIJM se reúne periódicamente en la ciudad que va a organizar los Juegos. Los Juegos del Mediterráneo son propiedad exclusiva del CIJM, que posee todos los derechos relativos a la organización, explotación, retransmisión y reproducción asociadas con los Juegos.

El proyecto comenzó con un contrato entre el CIJM y la ciudad anfitriona. El contrato definía las condiciones y limitaciones de la organización, así como sus derechos y poderes. La ciudad de Almería y el Comité Olímpico Español crearon una estructura legal separada, el Comité Organizador de los Juegos Mediterráneos Almería 2005 (COJMA). Estas tres organizaciones eran responsables conjuntas de todos los acuerdos contraídos por uno o todos los involucrados en la organización o en el curso de los Juegos, incluidos los acuerdos económicos.

**Marco legal**

Como se recoge en la figura 6.16, la estructura básica de los Juegos del Mediterráneo consiste en tres comités: el Comité Organizador, la Comisión Permanente y el Comité Técnico. La estructura que toma las decisiones del COJMA es similar a la de la mayoría de los eventos de este tipo. El Comité Organizador reunió a todas las partes afectadas por la organización de los Juegos y definió los objetivos del COJMA. Una persona representante de la ciudad anfitriona presidía este Comité.

Los Juegos del Mediterráneo se rigen por la Carta del Mediterráneo, documento que establece y define las normas que se aplican y los principios operativos de los Juegos. Contiene los elementos y conceptos básicos de este evento, regional y multideportivo: impulsar la solidaridad entre las personas, extender los ideales olímpicos, reforzar los lazos de amistad entre deportistas y promover el deporte en los países del Mediterráneo.

### Estructuras funcionales

El Comité Técnico elaboró los aspectos operativos de los Juegos, siguiendo las instrucciones de los cuerpos que toman las decisiones: el Comité Organizador y la Comisión Permanente. La figura 6.17 muestra la estructura funcional adoptada por el Comité Técnico que incluía todas las funciones comentadas en este capítulo.

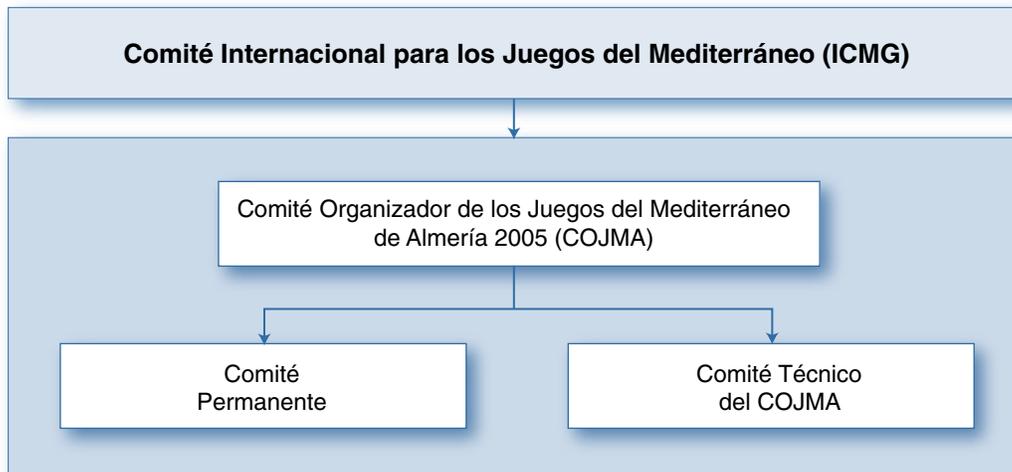


Figura 6.16 Estructura legal y administrativa.

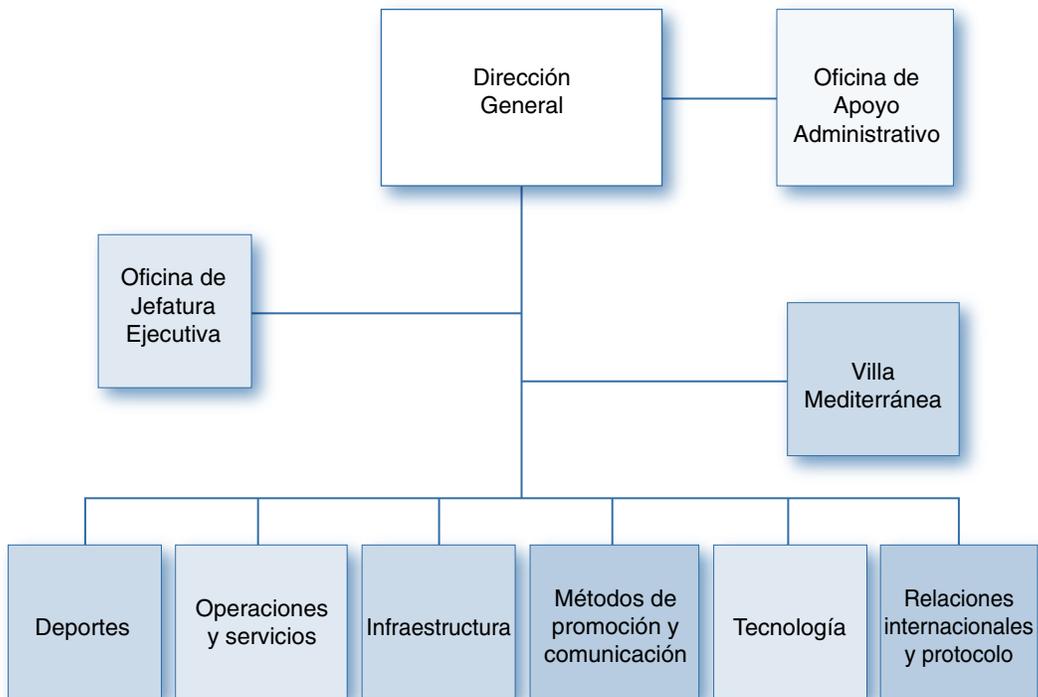


Figura 6.17 Estructura del Comité Técnico del COJMA 2005.

(continúa)

## ESTUDIO DE CASO 6 (continuación)

***Gestión de las áreas de actividad por medio de la subcontratación***

La organización de un evento del tamaño de los Juegos del Mediterráneo es una tarea compleja que exige aptitudes y recursos de los que no siempre goza la organización. El COJMA eligió la subcontratación de grupos especializados para las siguientes actividades:

- La gestión de resultados y de acreditaciones para el evento la desarrolló, por medio de un contrato, MSL-Sportec.
- El transporte interno de los Juegos se concedió a la compañía Enatcar, en asociación con otras empresas de transporte.
- La búsqueda y gestión de relaciones con organizaciones asociadas, que constituye un proceso importante en el mantenimiento de un presupuesto saneado, se encargó a la multinacional Carat Sport.
- La provisión de comidas se concedió a la empresa Sodexho.
- Con respecto a la seguridad interna de los Juegos se movilizaron empresas de seguridad con guardias jurados.

Estas subcontrataciones permitieron que fueran personas experimentadas las que desarrollaran estas funciones. El COJMA no tuvo que contratar a personal especializado ni que formar a sus profesionales o personal voluntario para el desarrollo de estas funciones.

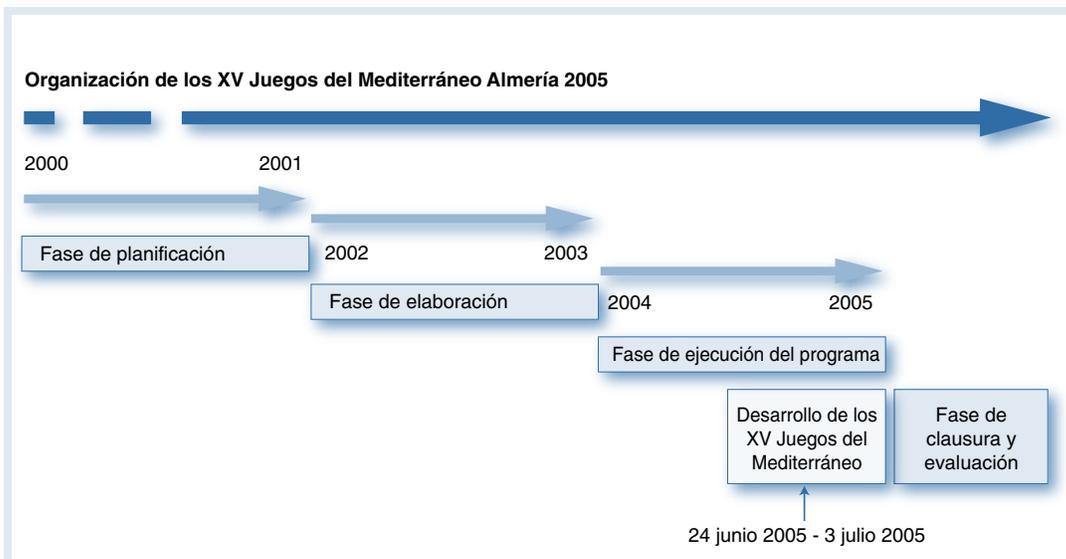
**► Organización del evento**

La puesta en escena de los Juegos del Mediterráneo de Almería siguió las tres grandes fases operativas, además de la fase final de cierre y evaluación. La figura 6.18 muestra la similitud entre las fases tradicionalmente usadas en la organización de los principales eventos (diseño, desarrollo, implementación y disolución) y las que se definieron para los Juegos de Almería. La principal diferencia radica en que la fase de ejecución incluía, además de los propios Juegos, el período de preparación de los mismos. Es algo parecido a lo que ocurrió en la organización de los IX Campeonatos del Mundo de Atletismo y resulta útil porque se celebran eventos de prueba que sirven para comprobar los sistemas y los procedimientos antes de la celebración del evento principal. Del mismo modo los equipos de deportistas pueden entrenar en las sedes antes de su inicio.

***Fase de planificación (2000-01)***

Esta fase, similar a la de diseño, permitía formalizar el proyecto casi hasta su estado final. Se incluían los siguientes aspectos:

- Determinación de la estructura organizativa, con elección de las comisiones técnicas deportivas y diseño del organigrama funcional de la organización
- Determinación de los aspectos financieros, en relación al funcionamiento del COJMA 2005, la construcción o habilitación de instalaciones, de los planes de patrocinio y marketing y con el comienzo de la búsqueda de patrocinio



**Figura 6.18** Programa de organización de los Juegos.

- Promoción del evento a todos los socios, incluidas las administraciones tanto de Andalucía como de España, los medios de comunicación y las empresas; con el establecimiento de la imagen gráfica del COJMA, la creación de la página web y la designación de la mascota; y la definición y puesta en marcha del programa de eventos deportivos
- Definición precisa de las tareas que se deben realizar y los plazos de tiempo correspondientes en un documento llamado "Plan guía general", que se presentó en forma de carta Gantt
- Movilización de un equipo en torno a quien lideraba el proyecto, con el nombramiento de los miembros de los diferentes comités y la contratación de la dirección, ayudantes de dirección, personal coordinador y ayudantes
- Diseño del programa y de las instalaciones, con el desarrollo de planes para instalaciones nuevas y con la creación de un programa cultural

### **Fase de desarrollo (2002-03)**

La fase de desarrollo supuso tres pasos:

- Construir importantes infraestructuras, que incluían instalaciones para competición, la Villa Mediterránea, autopistas y residencias
- Firmar contratos de subcontratación y contratos con los socios
- Avanzar en la campaña promocional, especialmente fuera de Almería, en Andalucía, en España y en el extranjero
- Hacer ajustes organizativos en respuesta a las evaluaciones preliminares, como la modificación del Comité Técnico del COJMA, que pasó de cuatro a siete departamentos generales de gestión según avanzó el evento
- Contratación del personal voluntario, que fue un aspecto fundamental en esta fase

(continúa)

## ESTUDIO DE CASO 6 (continuación)

***Fase de ejecución del programa (2004-05)***

Esta fase combinaba aspectos de las fases de desarrollo y de implementación comentadas en la sección tercera. Entre las actividades se incluían:

- Comprobar las instalaciones y preparar los equipos de personal voluntario y profesional antes del comienzo de los Juegos
- Vender entradas
- Continuar con la promoción de los Juegos en los países participantes
- Asegurar el buen funcionamiento del evento durante el desarrollo de los Juegos

El COJMA desarrolló una serie de pruebas durante la fase de ejecución del programa que ampliaron la experiencia organizativa del personal a cargo de los diferentes deportes, a la vez que permitieron evaluar el funcionamiento de las instalaciones y de los recursos técnicos necesarios para el desarrollo de los Juegos. A continuación, los Juegos se celebraron a lo largo de 10 días. Como se recoge en la figura 6.19, los XV Juegos del Mediterráneo reunieron a 27 disciplinas deportivas afiliadas a 25 deportes.

***Fase de cierre y evaluación (2005)***

Al final de los Juegos, como parte de la fase de disolución, se pidió al COJMA que publicara un informe oficial en francés, inglés y árabe sobre todos los aspectos de la organización del evento, incluyendo las evaluaciones y la contabilidad desarrolladas. Los documentos se enviaron al CIJM para su aprobación, antes de publicarse. El COJMA proporcionó también 50 copias gratuitas al CIJM, así como una copia a cada uno de los CON miembros del CIJM y a las principales federaciones internacionales.

**► Gestión de los recursos humanos**

Se confió la organización de los Juegos del Mediterráneo de 2005 a un personal, representado en el organigrama de funcionamiento de la organización (figura 6.17), que se encontraba al mando de un Jefe Ejecutivo (Director del COJMA). Durante la celebración de los Juegos, el personal asalariado y el voluntariado del COJMA recibieron el apoyo de las fuerzas españolas de seguridad, de los servicios de emergencia y de la Cruz Roja. El plan de recursos humanos recogido en la candidatura presentada se basaba principalmente en el apoyo del voluntariado, formado específicamente para el evento; por lo tanto, esta parte del estudio de caso se centrará en las actividades que afectaron al mismo.

***Programa de voluntariado***

En Andalucía, existe una ley sobre el voluntariado que define las áreas de responsabilidad. Según este marco legal, una persona voluntaria es alguien que acomete una acción voluntaria. Esta definición requiere que se den las siguientes circunstancias:

- La actividad es de interés general.
- La realización de la actividad es el resultado de una decisión que ha tomado la persona libremente.
- La tarea se desarrolla de modo responsable y no remunerado.
- La actividad tiene lugar en el marco de programas específicos.

Deporte	Disciplina	Género	Junio							Julio			Instalaciones	Municipalidad
			24	25	26	27	28	29	30	01	02	03		
Ceremonia de apertura			24										Estadio Mediterráneo	Almería
Deportes acuáticos	Natación	M/F	24	25	26	27	28						Centro deportivo Las Almadrabillas	Almería
	Waterpolo	M				27	28	29	30	01	02	03		
Tiro al arco		M/F					28	29	30				Estadio de la Juventud Emilio Campa	Almería
Atletismo		M/F						29	30	01	02		Estadio Mediterráneo	Almería
Baloncesto		M/F	24	25	26	27	28	29	30	01			Polideportivo El Ejido Polideportivo Las Norias	El Ejido
Bolos	Lionés												Plaza de Toros	Almería
	Bolos Petanca	M M/F				27	28	29	30					
Boxeo		M				27	28	29	30	01	02		Polideportivo La Juventud	Almería
Piragüismo	Aguas tranquilas	M/F		25	26								Canal Cuevas del Almanzora	Cuevas del Almanzora
Ciclismo	Carretera	M						29			02		Recorrido prueba carretera Prueba contrarreloj	Almería
Hípica	Resistencia	Mixto			26								Club equestre de Almería	Almería
	Salto	Mixto						29		01			Club equestre de Almería	
Esgrima		M/F		25	26	27							Polideportivo Máximo Cuervo	Aguadulce (Roquetas de Mar)
Fútbol													Estadio El Ejido	El Ejido
		M	24	25	26	27	28	29		01		03	Estadio Antonio Peroles	Roquetas de Mar
													Estadio Vicar	Vicar
													Estadio Juan Rojas	Almería
													Estadio Mediterráneo (final)	Almería
Golf		M/F				27	28	29	30				Campo de Golf de la Villa Mediterránea	Almería
Gimnasia	Artística	M/F		25	26	27	28						Palacio de Deportes Mediterráneo	Almería
	Rítmica	F								01	02		Polideportivo Diputación	Almería
Balonmano		M	24	25	26	27	28	29	30	01	02		Polideportivo Infanta Cristina	Roquetas de Mar
		F	24	25	26	27	28	29	30	01	02		Polideportivo de Vicar	Vicar
Judo		M/F					28	29	30	01			Polideportivo Rafael Florido	Almería
Kárate		M/F		25	26								Polideportivo Rafael Florido	Almería
Remo		M/F							30	01	02		Canal Cuevas del Almanzora	Cuevas del Almanzora
Vela		M/F		25	26	27	28	29	30	01	02		Club de Mar	Almería
Tiro		M/F		25	26	27	28	29					Centro de tiro de los Juegos Mediterráneos	Gádor
Deporte para minusválidos	Atletismo	M/F						29	30				Estadio Mediterráneo	Almería
	Natación	M/F		25									Centro deportivo Las Almadrabillas	
Tenis de mesa		M/F						29	30	01	02	03	Polideportivo Máximo Cuervo	Aguadulce (Roquetas de Mar)
Tenis		M/F						29	30	01	02	03	Club de tenis de Almería	Huércal de Almería
Voleibol	Voleibol	M		25	26	27	28	29	30	01	02	03	Polideportivo Diputación	Almería
		F	24	25	26	27	28	29	30	01	02		Polideportivo Las Norias Palacio de los Deportes Mediterráneo (F)	
	Voley playa	M/F	24	25	26								Estadio de Voley Playa El Palmeral	
Halterofilia		M/F		25	26	27	28	29	30				Polideportivo Universitario	Almería
Lucha libre	Greco-romana	M			26	27								Huércal de Almería
	Libre	M/F					28	29	30	01			Polideportivo Huércal de Almería	Almería
Ceremonia de clausura											03		Estadio Mediterráneo	Almería

Final Competición

Figura 6.19 Programa de la competición.

(continúa)

## ESTUDIO DE CASO 6 (continuación)

**Incorporación de voluntariado**

La campaña de incorporación de voluntariado comenzó el año 2002 y consiguió movilizar a 6.000 personas superando la expectativa del COJMA, cifrada en 4.500 personas. David Bisbal, un cantante almeriense muy popular en España y en Sudamérica, fue la imagen de la campaña, bajo el eslogan "Yo soy el primer voluntario. Únete a nosotros". Cinco semanas después del inicio de la campaña, se había obtenido la firma de 3.000 personas.

**Funciones desempeñadas por el voluntariado**

Los primeras personas voluntarias movilizadas expertas tenían algún tipo de experiencia en la gestión de eventos deportivos. La figura 6.20 muestra las funciones desempeñadas por el voluntariado, incluyendo el porcentaje de personas movilizadas.

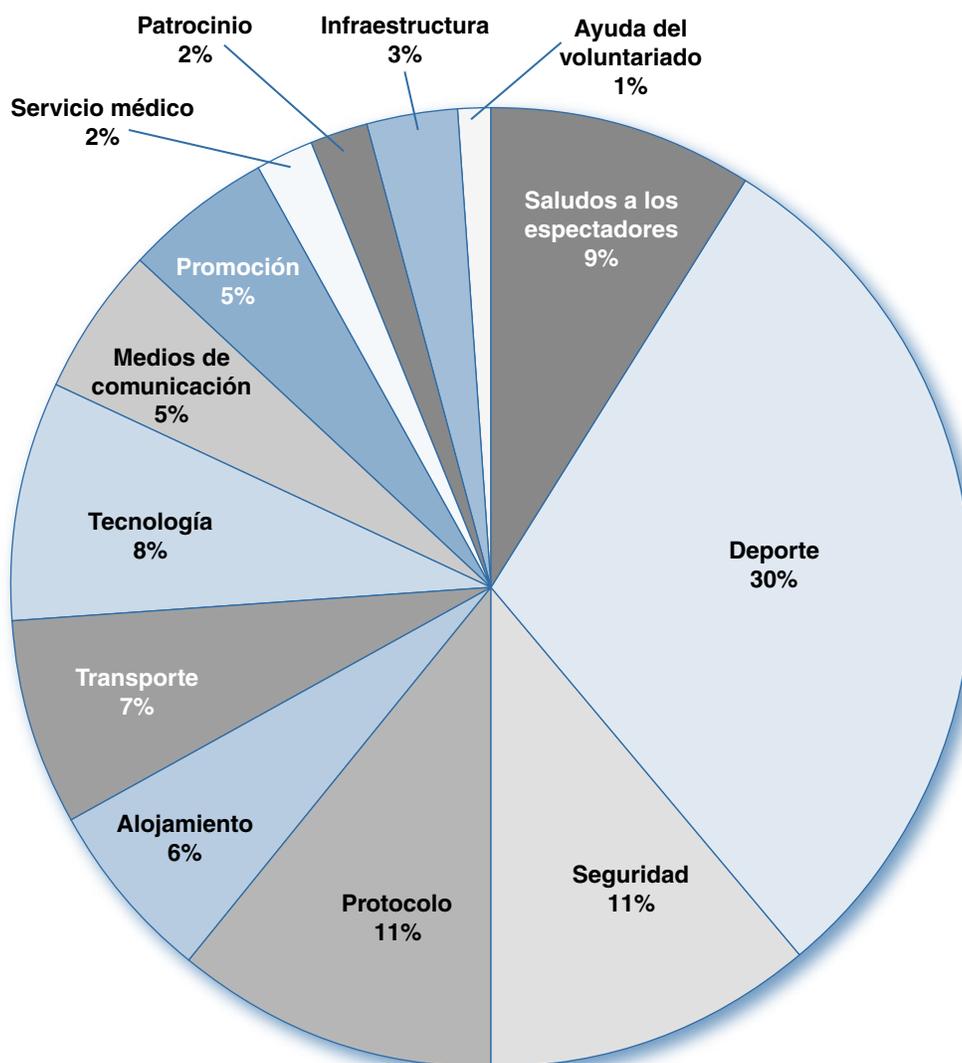


Figura 6.20 Funciones del voluntariado.

Aparentemente el personal voluntario se implicó en todos los aspectos de los Juegos. Como es fácil de comprender, la mayoría prestó su ayuda en los diferentes deportes y otra parte trabajó en tareas básicas, como son el patrocinio, los medios de comunicación y la seguridad. No sólo desarrollaron actividades organizadas por el COJMA, sino que también apoyaron otras que habían sido subcontratadas.

### **Preparación de las incorporaciones**

Se creó por primera vez un catálogo general de puestos de personal voluntario en el marco de la organización de los Juegos del Mediterráneo. Como se recomendaba en la sección 6.4, en cada descripción de puesto se consignaba el título, las responsabilidades asignadas, el perfil, el centro de operaciones y el departamento del Comité Técnico del COJMA al que se adscribía. A modo de ejemplo, la tabla 6.5 presenta la descripción del puesto de ayudante de protocolo.

### **Programa de formación de voluntariado**

Toda persona voluntaria tiene derecho a recibir la información, la formación y el apoyo necesarios para desarrollar las funciones y tareas que les han sido asignadas. Siguiendo este principio, el COJMA desarrolló un programa de formación que cumplía los siguientes objetivos:

- Crear una sensación de participación activa e implicación en el proyecto de organizar los Juegos
- Proporcionar acceso a una formación de calidad, avanzada, innovadora y flexible
- Facilitar la divulgación, actualización y el desarrollo del conocimiento dentro de la red de trabajo formada por el voluntariado de los Juegos de 2005
- Facilitar la comunicación entre todo el personal voluntario del COJMA
- Ganarse la lealtad de este personal por medio del acceso a un plan exclusivo de información

**Tabla 6.5 Descripción del puesto de auxiliar de protocolo**

Puesto	Responsabilidades	Perfil	Centro de operaciones	Departamento asociado
Auxiliar de protocolo	Recepción en la oficina de protocolo del hotel oficial	Nivel avanzado en idiomas extranjeros (inglés, francés o árabe) y conocimientos de protocolo	Hotel oficial	Relaciones con el CON

(continúa)

**ESTUDIO DE CASO 6 (continuación)**

Este programa toma una forma innovadora, consistente en la formación online que hizo que una mayoría de personas obtuviera su formación a través de Internet. El resto asistió regularmente en las jornadas de formación. Los contenidos del programa de formación cubrían cinco bloques temáticos, correspondientes a los cinco colores de la estrella del Mediterráneo, el logotipo de los Juegos del Mediterráneo de Almería:

- El verde se refería a los aspectos generales del voluntariado
- El azul se refería a los Juegos del Mediterráneo y al espíritu del Mediterráneo
- El rojo se refería al proyecto Almería 2005 y a su estructura organizativa
- El negro se refería a los temas relacionados con la ciudad y la provincia de Almería
- El amarillo se refería a las actividades de primeros auxilios y seguridad

El bloque de formación creado por los Juegos de 2005 contenía los tres aspectos recogidos en la sección 6.4. Incluía información sobre el evento, información sobre la misión e información específica de los equipos voluntarios. Además, el programa de formación permitía que conocieran los valores y símbolos del evento, comprender cómo encajaban en la organización y acercarse asimismo a los detalles de funcionamiento del evento. Se consiguió así un conjunto de personas eficaces en su tarea.

**► Instalaciones y otros espacios**

Los XV Juegos del Mediterráneo de Almería 2005 se llevaron a cabo en una localización central, la ciudad de Almería, así como en seis sedes deportivas y dos sedes culturales. Se puede analizar la organización de espacios de los Juegos aplicando la teoría de los tres círculos de un evento deportivo.

***Zonas deportivas***

Las sedes deportivas eran El Ejido (fútbol y baloncesto), Vícar (balonmano y fútbol), Roquetas de Mar (balonmano, tenis de mesa, esgrima y fútbol), Huércal de Almería (lucha libre y tenis), Gádor (tiro) y Cuevas del Almanzora (remo y piragüismo y kayak). Las sedes culturales eran Adra y Vera. El resto de competiciones deportivas se desarrollaron en las instalaciones de la capital, Almería.

Se hizo uso de un total de 27 estadios deportivos durante los Juegos, entre los que desatacan el Estadio Mediterráneo y el Palacio de Deportes Mediterráneo. Ambas instalaciones están situadas en el Complejo de Vega de Acá. El Estadio Mediterráneo fue el principal proyecto de construcción realizado para los Juegos. Albergó la competición de atletismo y de paratletismo, la final de fútbol y las ceremonias de apertura y clausura. En cuanto al legado, el estadio, diseñado como instalación multifuncional, sirve en la actualidad de sala de exposiciones y será la sede futura del Museo Mediterráneo.

### *Instalaciones auxiliares*

Además de las competiciones de gimnasia artística y voleibol, el Palacio de Deportes Mediterráneo albergó una serie de instalaciones de apoyo. En este nuevo edificio se encontraban espacios esenciales para el funcionamiento de los Juegos, tales como la sala VIP, la sala de prensa, las oficinas de la organización, la oficina de control antidopaje, el área de las federaciones y la sala para el voluntariado. Cuenta también con una pista cubierta de atletismo, que permitió que las competiciones de atletismo se pudieran celebrar en un espacio cubierto.

La Villa incluía 1.052 apartamentos y casas particulares. El Edificio Multiusos, que albergaba todos los servicios para la Villa Mediterránea y ocupaba más de 7.500 metros cuadrados construidos, incluía oficinas de la organización, oficinas de acreditación, comedores, salas de tiempo libre y habitaciones para servicios religiosos, a la vez que gimnasios para el entrenamiento personal de deportistas. Tras los Juegos del Mediterráneo, en la actualidad el edificio sirve de centro de exposiciones y conferencias y es un complemento a los servicios provistos por los hoteles construidos en El Toyo, que se añadieron a la oferta de apartamentos turísticos y residenciales.

### *Impacto en el medio ambiente*

Las instalaciones deportivas de gran tamaño tienen, sin duda, influencia en las ciudades que las albergan. La construcción y el equipamiento de las instalaciones deportivas de gran tamaño, el alojamiento de deportistas y los sistemas de comunicación creados expresamente afectan a la ciudad. Para proteger el medio ambiente, y en cumplimiento de la legislación vigente, tanto en España como en la Unión Europea, todos los proyectos de Almería 2005 pasaron por un estudio de evaluación del impacto medioambiental. La organización de los Juegos de 2005 también siguió las líneas de sostenibilidad del movimiento deportivo olímpico para la protección del medio ambiente y tuvo el apoyo de un plan de acción medioambiental. Todo lo anterior refleja que la gestión de instalaciones y otros espacios fue óptima.



Este estudio de caso muestra la aplicación de los principios presentados en este capítulo en la implementación de un evento de gran relevancia. Aunque los Juegos del Mediterráneo constituyen un gran evento, la mayoría de las fases completadas por el COJMA son también aplicables a los eventos de menor tamaño. Todos los eventos requieren una planificación minuciosa y una estructura de gestión. Hay que identificar los espacios y aunque no haya ningún legado previsto, es importante tener en cuenta los círculos del evento. Todos los eventos necesitan contar con una zona deportiva y con instalaciones de apoyo, incluso las de menor tamaño. Todos tienen su impacto en el medio ambiente, que puede estar originado por un simple aparcamiento o por el aumento del transporte público. Se necesitarán recursos humanos para ejecutar el evento y hay que planificarlos minuciosamente. Probablemente la disposición de recursos humanos será tanto más importante cuanto menor sea el evento puesto que en este último caso atraerá a un menor número de personal voluntario. Realmente el tamaño del evento tiene poca importancia a la hora de marcar el proceso de la celebración del evento.



# Referencias

---

- Australian Sports Commission. (2002). National Sporting Organisations—Governance: Principles of Best Practice (Organizaciones Deportivas Nacionales – Gestión: Principios de la Buena Práctica). Página web: [www.ausport.gov.au/asc/corpdocs/governance.htm](http://www.ausport.gov.au/asc/corpdocs/governance.htm) (consultada en Noviembre de 2004)
- Australian Sports Commission. (2003). Governance in Surf Life Saving Australia: Scope of the Governance Education Program implemented in 2002 (Gestión del “Surf Life Saving” de Australia: Perspectiva del Programa de Educación de Gestión aplicado en 2002). Página web: [www.ausport.gov.au/fulltext/2003/ascpub/slsacasestudy.pdf](http://www.ausport.gov.au/fulltext/2003/ascpub/slsacasestudy.pdf) (consultada en Noviembre de 2004)
- Ayora, D., & Mestre, J. (2004). Organización de eventos deportivos, Barcelona: INDE Publicaciones.
- Bin Abdulrahman Al-Thani, S. (2004). Optimising human resources in the organisation of multi-sport events in Qatar (Optimización de recursos humanos en la organización de eventos multideportivos en Qatar). Proyecto MEMOS. Museo Olímpico: Lausanne.
- Canadian International Development Agency. (1997). Strategic planning: A guide for Canadian NGOs. Nongovernmental Organizations Division: Canadian Partnership Branch (Plan estratégico: Guía para las ONG canadienses. División de Organizaciones No-gubernamentales: Rama de asociaciones canadienses)
- Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreation (Gestión de recursos humanos en el deporte y la recreación), 2nd Ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Clark, M. (2005). Development of a strategic plan for the National Olympic Committee of Iraq (NOCI) for the 2005-2008 quadrennial (Desarrollo de un plan estratégico para el Comité Olímpico de Irak para el cuatrienio 2005-2008). Proyecto MEMOS. Museo Olímpico: Lausanne.
- Consejo Superior de Deportes. (2007). Normativa sobre instalaciones deportivas y para el esparcimiento (<http://www.csd.mec.es/csd/instalaciones>) (consultada en Julio 2007), Madrid.
- Ferrand, A., & Torrigiani, L. (2005). Marketing of Olympic Sport Organisations (Marketing de las Organizaciones Deportivas Olímpicas). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ferrand, A., Camps, A., & Torrigiani, L. (2007). La gestión del sponsoring deportivo. Principios estratégicos y jurídicos. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Martilla, J.A., & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis (Análisis de la importancia-rendimiento). In *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Old, J. (2004). Organisational behaviour in sport organisations (Comportamiento organizacional en las organizaciones deportivas). In Beech J. & Chadwick S., (Eds.). *The Business of Sport Management* (La dimension empresarial de la gestión deportiva) . Londres: Pearson.
- Oprisan, V. (2002). A marketing strategy of the Romanian Olympic Committee for the 2008 Olympic Games (Una estrategia comercial del Comité Olímpico de Rumanía para los Juegos Olímpicos de 2008). Proyecto MEMOS. Museo Olímpico: Lausanne.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers perceptions of service quality (SERVQUAL: Una escala de múltiples preguntas para medir la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio). In *Journal of Retailing*, 64(1), 13-40.
- Paris, F. (1996). La planificación estratégica de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo.
- Paton, R. (1995). Book one: On being a manager (Libro uno: acerca de ser Directivo). En *Foundations of Senior Management* (Bases de la Alta Dirección). Milton Keynes: Open University
- Pinder, C.C. (1998). Motivation in work organisations (Motivación en las organizaciones laborales). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Queensland Government's Sport and Recreation Initiative. (2006). Position of a treasurer (El puesto de tesorero). Página web [www.srq.qld.gov.au/position\\_of\\_treasurer.cfm](http://www.srq.qld.gov.au/position_of_treasurer.cfm) (consultada en Marzo de 2006)
- Ram, H. (2001). Looking for trouble: An analysis of recent conflicts in Dutch sport federations (A la búsqueda del problema: Análisis de los recientes conflictos aparecidos en las Federaciones Deportivas holandesas). Proyecto MEMOS. Museo Olímpico: Lausanne.
- Schnitzer, M. (2004). Managing volunteers at the WU 2005 (Gestión del voluntariado en WU 2005). Proyecto MEMOS. Museo Olímpico: Lausanne.