

Magaz-González, A.M. y Fanjul-Suárez, J.L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 12 (45) pp. 138-169.
[Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm)

REVISIÓN

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS: FACTORES, FASES Y ÁREAS

SPORT EVENTS ORGANIZATION AND PROJECT MANAGEMENT: FACTORS, PHASES, AREAS

Magaz-González, A.M.¹ y Fanjul-Suárez, J.L.²

¹Profesora Ayudante Doctor, Universidad de Valladolid, España, mmagaz2@hotmail.com

²Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad, Departamento de dirección y Economía de la Empresa, Universidad de León, España, jlfans@unileon.es

Código UNESCO: 5311 Organización de la Producción.

Clasificación Consejo de Europa: 1. Administración organización y gestión del deporte

Recibido 21 octubre de 2009

Aceptado 22 de febrero de 2012

RESUMEN

El objetivo de esta revisión es analizar y sintetizar la literatura en torno a la organización de eventos deportivos, aproximándose al tema con la Teoría de la Empresa y con la Dirección de Proyectos (Project Management). El artículo, a partir de fuentes consultadas, aborda la organización de un evento deportivo desde la visión del mismo como Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y recopila factores, fases y áreas para su desarrollo. Así el documento describe el proceso desde una nueva perspectiva, la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives*), que implica procesos de información, toma de decisiones, producción y control, que la literatura consultada contempla de manera simulada.

PALABRAS CLAVE: Eventos deportivos, Gestión de proyectos, Programación.

ABSTRACT

The aim of this review is to analyse and to summarise the literature around the sport events organisation, getting closer to the study together with the Theory of the Firm and Project Management. Dealing with some research, this article collects elements, sentences and areas from the event organization, starting on itself view as Strategic Business Unit. Thereby this document describes the process from a new point of view, the Management by Objectives, that involves information actions, decision-making, production and control, and that the referenced literature foresees the simulated way.

KEY WORDS: Sport events, Project Management, planning.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Dado el interés social, económico y mediático del deporte, son numerosos los acontecimientos deportivos, de mayor o menor envergadura, que se celebran. Independientemente del alcance y complejidad de los mismos, su organización exige conocer el deporte protagonista del evento, capacidad de gestión y rigor en su puesta en práctica. Organizar y celebrar un campeonato de barrio mediante un sistema por puntos cada año, una carrera popular de unas horas de duración o unos juegos olímpicos, requieren cantidades considerables de recursos humanos, materiales y económicos que hay que gestionar y coordinar. Así la organización de los juegos olímpicos de Londres contará con 15.000 atletas, 21.000 periodistas y 70.000 voluntarios y costará más de 19.000 millones de dólares; en la popular San Silvestre Vallecana del 2011 participaron 31.000 corredores; y el programa "Madrid Olímpica" utiliza las instalaciones de 240 centros escolares de la Comunidad. Tales cifras requieren tanto la planificación como la programación y el control del evento. Suponen la aplicación de principios de diseño, dirección y gestión de un producto (evento deportivo), y el empleo de herramientas para la evaluación del mismo. Además, buscan la satisfacción de todos los implicados en el mismo: espectadores, participantes, promotores, patrocinadores, prestadores de servicios complementarios, etc., lo que conlleva el uso de estrategias de comunicación, publicidad, promoción, entre otras. En definitiva, la organización de eventos deportivos necesita aplicar principios de administración de proyectos, de gestión, de economía y finanzas y de *marketing*.

En realidad se trata de considerar el deporte, no sólo como actividad física sino como un producto a comercializar y sujeto a transacciones económicas y relaciones jurídicas, como negocio. En este sentido, el deporte ha dado lugar al desarrollo de un campo de conocimiento en torno a la economía, el marketing o la gestión deportivas y a la publicación de numerosos estudios (Andreff, 1994, 1981; Andrew & Szymanski, 2006, Szymanski, 2009; Desbordes, 2000; Mullin, Hardy & Sutton, 2007; Heineman, 1998; Mestre 1995;

Soucie, 2002; Campos, 1997; Chelladurai, 1999; Paris, 1996; Kesenne 2007), siendo el artículo pionero en considerar al deporte bajo esta perspectiva el publicado por Rottenberg en 1956.

Sin embargo la literatura analizada en torno a la organización de eventos deportivos se centra sobremanera en aspectos tales como la medición y evaluación del impacto de la celebración a niveles económico y social, en la creación y en la valoración de la imagen de marca, en las estrategias para la consecución de patrocinio, o en las políticas de marketing, El libro de Desbordes y Falgoux, (2006), es un manual de gestión y organización de un evento, pero considerado como herramienta de comunicación de una marca, no como objetivo en sí mismo y en tal sentido como una estrategia de marketing desarrollada por medio de funciones administrativas, financieras, laborales, legislativas, logísticas, y cuyo objetivo es dar notoriedad a una marca. Estos autores citan la tipología de eventos de Gresser y Bessy (1999). Añó (2003), considera el evento deportivo como la organización de una actividad deportiva de mayor complejidad en el seno de una institución deportiva, sea pública o privada. Se centra, por tanto, en su naturaleza de actividad física y su aportación gira en torno a cómo se debe organizar cualquier actividad física, incluida aquella que por contar con repercusión social, asistencia de público y presencia de medios de comunicación denomina evento deportivo. Dada esta mayor complejidad establece 16 áreas desde las que habría que organizar un evento. Por su parte, Gómez Encinas (2001) no define la naturaleza del evento deportivo, señalando sólo que este tipo de eventos es similar a cualquier otro y requiere de una organización en tanto que agrupación de individuos con los mismos objetivos que se distribuyen el trabajo eficazmente. Señala la necesidad de dar respuesta a qué y cómo se quiere hacer (planificación), la gestión previa al evento, la ejecución de lo planificado y el conocimiento de los resultados. Este autor señala los aspectos más técnico deportivos de la organización del evento. Otros manuales (Fernández Vázquez, 2005) abordan la organización del evento como acto de gran poder mediático y simbolismo, que busca dar una imagen concreta del acontecimiento en sí o de la marca o el país que lo organiza y, desde ese punto de vista se centran en los aspectos formales de protocolo y ceremonial deportivo, en los aspectos legales, administrativos y presupuestarios. Martín (1996), considera los eventos deportivos como programas deportivos, es decir, como actividad física deportiva organizada que satisface a quien la consume, busca la eficiencia y que requiere las mismas fases en su construcción (diseño, desarrollo y actuación final) y las mismas áreas funcionales que cualquier programa deportivo. Lo que diferencia a otros programas de los eventos es su configuración. A partir de ahí, el autor se centra en los diferentes sistemas de competición. Es decir apunta, igualmente, a los aspectos técnicos deportivos de los eventos deportivos.

Por su parte, los artículos de Dwyer y Fredline (2008) tratan los eventos deportivos como catalizadores económicos y sociales y estimuladores de la imagen de marca de la ciudad organizadora, y a partir de esta consideración creen necesario determinar qué hacer y qué no hacer para la consecución de

los objetivos sociales y económicos implícitos en la organización de eventos y conocer los retos de la gestión y la comercialización de los mismos: la gestión de los recursos humanos, la creación y gestión de la marca del evento, el cumplimiento de objetivos políticos de los gobiernos organizadores, la negociación con las empresas prestadoras de servicios en el evento, la gestión de riesgos y la seguridad. Pero sus artículos reflejan una fracción de las investigaciones en torno al tema de la gestión de eventos deportivos, centrados en la evaluación económica, la evaluación del impacto ambiental, y en modelos input output. Es decir artículos en torno al posicionamiento de las marcas a través del patrocinio de eventos, para la mejora de la imagen de una ciudad, centrados en el coste de organizar un evento y el escaso beneficio real, o que reseñan la importancia de contar con personal con habilidades sociales, técnicas y políticas en el comité organizador del evento.

Es Parent (2008, 2010) quien más se aproxima al estudio de los eventos deportivos desde la perspectiva que interesa a esta investigación en cuanto que los aborda como proyectos (similares a los grandes proyectos de cine o de construcción) apuntando que la toma de decisiones ante tareas críticas determina la ejecución de tareas posteriores. Este autor los afronta desde el punto de vista estratégico y desde los modelos teóricos de la toma de decisiones. De esta forma Parent (2008) describe la evolución de un evento deportivo desde la planificación y el plan del negocio hasta su aplicación en tiempo real y la recapitulación final. Desde el qué y cómo hasta quién y cuándo. Señala las funciones propias del comité organizador y da un paso más allá en la literatura (Parent, 2010) al considerar fundamental planificar las diferentes contingencias, los riesgos y las reacciones ante las diferentes situaciones que vayan surgiendo, a través de un sistema de gestión de la información y del flujo de información -tanto vertical como horizontal entre diferentes comités y niveles de trabajo- para la toma de decisiones en tiempo casi instantáneo.

En las consultas anteriores se observa, por tanto, lagunas en torno a cómo organizar un evento deportivo desde la consideración de los eventos deportivos como proyectos, como unidad estratégica de negocio y su abordaje desde el punto de vista estratégico. Es decir, se echa en falta el tratamiento de la planeación, de la programación y de la gestión de un proyecto que es único y de entidad singular dentro de una organización con una estrategia determinada y con un entorno concreto.

De forma que el objetivo del artículo es, sintetizando y analizando la literatura, describir y enfocar la organización de eventos deportivos desde el *Project Management*. Es decir especificar las propiedades concretas de la organización de los eventos deportivos a través de las tareas tradicionales de la gestión de proyectos: planificar, programar, gestionar, controlar y evaluar. A fin de mejorar la eficiencia de su organización, garantizar la viabilidad del proyecto, aumentar la notoriedad de la entidad organizadora y la imagen de marca tanto de la entidad organizadora como del evento, facilitar la consecución de patrocinadores e incrementar la satisfacción de todos los agentes implicados en el evento deportivo. Esta revisión se aplica, en un

contexto estratégico y desde el enfoque de la Teoría de la Empresa como Organización, la perspectiva del evento como Unidad Estratégica de Negocio (UEN), la dirección por objetivos y la racionalización de los procesos de producción (servucción) mediante el uso de instrumentos de gestión de proyectos.

MÉTODO

El método empleado para esta revisión es el de búsqueda, análisis y evaluación de estudios cuya temática es la organización de eventos deportivos y la gestión de proyectos. Como estrategia de búsqueda se han empleado palabras clave en español, inglés y francés: Eventos Deportivos, Organización de Eventos Deportivos, Gestión de Proyectos, *Sport events*, *Project Management*, *Gestion du sport*. Se ha utilizado como filtro la fecha de publicación (posteriores a 2000), salvo alguna excepción por la notoriedad del autor de la publicación y su relación con la gestión o la economía del deporte. La revisión se ha iniciado en el año 2010 y ha comprendido año y medio. Se han utilizado como fuentes primarias libros y revistas científicas en bibliotecas universitarias de Madrid, León, Murcia, de editoriales de reconocido prestigio en el ámbito de la gestión deportiva. Igualmente se ha utilizado como fuente secundaria la base de datos SPORTDiscus para localizar artículos científicos en revistas especializadas en *management* deportivo con índice de impacto JCR como las mencionadas en la bibliografía. Para la selección de los artículos además se ha utilizado como filtro la notoriedad de los autores y la relevancia del documento o la cantidad de citas que tiene el artículo en cuestión. Posteriormente, como criterio de inclusión y evaluación de las fuentes se ha determinado la presencia de contenidos de administración de proyectos y de dirección estratégica: definición y tipos de proyectos, estructuración en fases, áreas, planificación y herramientas de gestión de proyectos.

Una vez ordenada y analizada la información en torno a los temas objeto del artículo, se combinan las conclusiones de estas fuentes y se amplían las ideas expuestas en dicha literatura para describir cómo organizar eventos deportivos de manera eficaz, teniendo en cuenta los aspectos clave identificados y utilizando los recursos de la forma más adecuada. De forma que el interés de esta contribución deriva de que muestra cómo racionalizar el proceso de producción de un evento deportivo mediante el uso de instrumentos de gestión de proyectos.

DISCUSIÓN: LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS COMO PROYECTOS

Los autores coinciden en identificar el evento deportivo como actividad de espectáculo, en la que se unen la competición y lo festivo, con alto nivel de repercusión social, fuerte presencia en los medios de comunicación y que genera por sí misma ingresos económicos (Añó, 2003; Bowdin et al. 2005, Desbordes y Falgoux 2006, Ayora y García 2004). Igualmente son

características del evento: finito, con objetivos específicos a corto plazo y semirrígidos, con elevada notoriedad tanto del evento como de la marca organizadora, importante implicación de recursos económicos, materiales y personales, dinamizador de la ciudad, y que puede tener tipología diversa: puntual, cíclico, etc. La literatura acerca de la organización de un evento deportivo hace hincapié en los aspectos de marketing (Desbordes y Falgoux 2006, Fernández Vázquez 2005) o de administración (Añó 2003, Ayora et al. 2004) principalmente.

En escasas ocasiones las publicaciones enmarcan el evento deportivo como servicio específico, como proyecto concreto, para el que existe un mercado externo delimitado, es decir como Unidad Estratégica de Negocio (Johnson y Scholes 2002: 11). El desarrollo de esa UEN, implica una serie de procesos y acometer coordinadamente un conjunto de actividades interrelacionadas orientados hacia un objetivo: la producción de un evento finito, con comienzo y final, y único (Davidson 1999: 19). De ahí que la organización del evento se considera un proyecto dentro de un plan estratégico (Bowdin, McDonnell, Allen, O'toole 2005). Maders, y Clet (2002) definen la organización de un evento deportivo como un proyecto: *“un objetivo que los agentes deben llevar a cabo en un contexto específico, en un plazo determinado y con medios concretos, y que requiere el uso de los trámites y las herramientas adecuadas”* (Desbordes 2006:37). Y puesto que todo proyecto está orientado hacia la consecución de uno o varios objetivos, la dirección del proyecto del evento no es sino la dirección por objetivos: *Management by Objectives* (MBO). Esta visión de la organización de un evento deportivo como proyecto es relativamente reciente. Proviene de la tradición del *Project Management*. Nuestra propuesta, derivada de este enfoque, es similar a la reflejada por Parent (2008: 22) al hablar de las fases: Planning Bid; Planning: Business plan, Operacional plan, Work packages; Implementation; Wrap-up (planificación de la candidatura, plan comercial, plan operativo, planificación de las tareas, desarrollo y cierre) y áreas en la organización de eventos.

Además, la decisión de desarrollar esa UEN deriva de la estrategia de la empresa, la oportunidad del mercado y la posición competitiva de la organización en dicho sector. Como tal, el desarrollo del proyecto, la organización del evento está inmersa, en un contexto de planificación estratégica que lleva implícito la Visión-Misión-Fin de la empresa, para identificar el campo de actividad y los objetivos-metas-restricciones, las políticas, la cultura-valores, las estrategias, los mercados a atender, las tareas a realizar en cada área o departamento, con qué prioridad, calendario, presupuesto, especificaciones. Y sólo de esta manera el evento deportivo contribuirá a alcanzar los fines de la organización y podrá generar mayor implementación de marca y diferenciación para dicha organización, suponiendo una ventaja competitiva frente a otras empresas deportivas.

Asimismo, cada evento, como proyecto, tiene su propio plan (único) puesto que el evento es único, singular. El *plan del evento* o *plan director*, es el punto de partida, una guía para el desarrollo posterior. Es la línea de acción

donde se incluye toda la información del mismo y a partir de la cual se toman decisiones. Responde a las cuestiones: por qué, qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué. Incluye una planificación estructural, dentro de una planificación estratégica, y que comporta, planificación operacional, similar a los elementos de un plan de Acción como indica Soucie (2002: 67). En el mismo se establecen objetivos-metas-restricciones, acciones requeridas, etapas (calendario), asignación de tareas, estructura organizativa, recursos, coste para su implementación. De ese plan de Acción se derivan tanto las fases como las áreas de la organización de cada evento concreto. Se observa en la Figura 1.

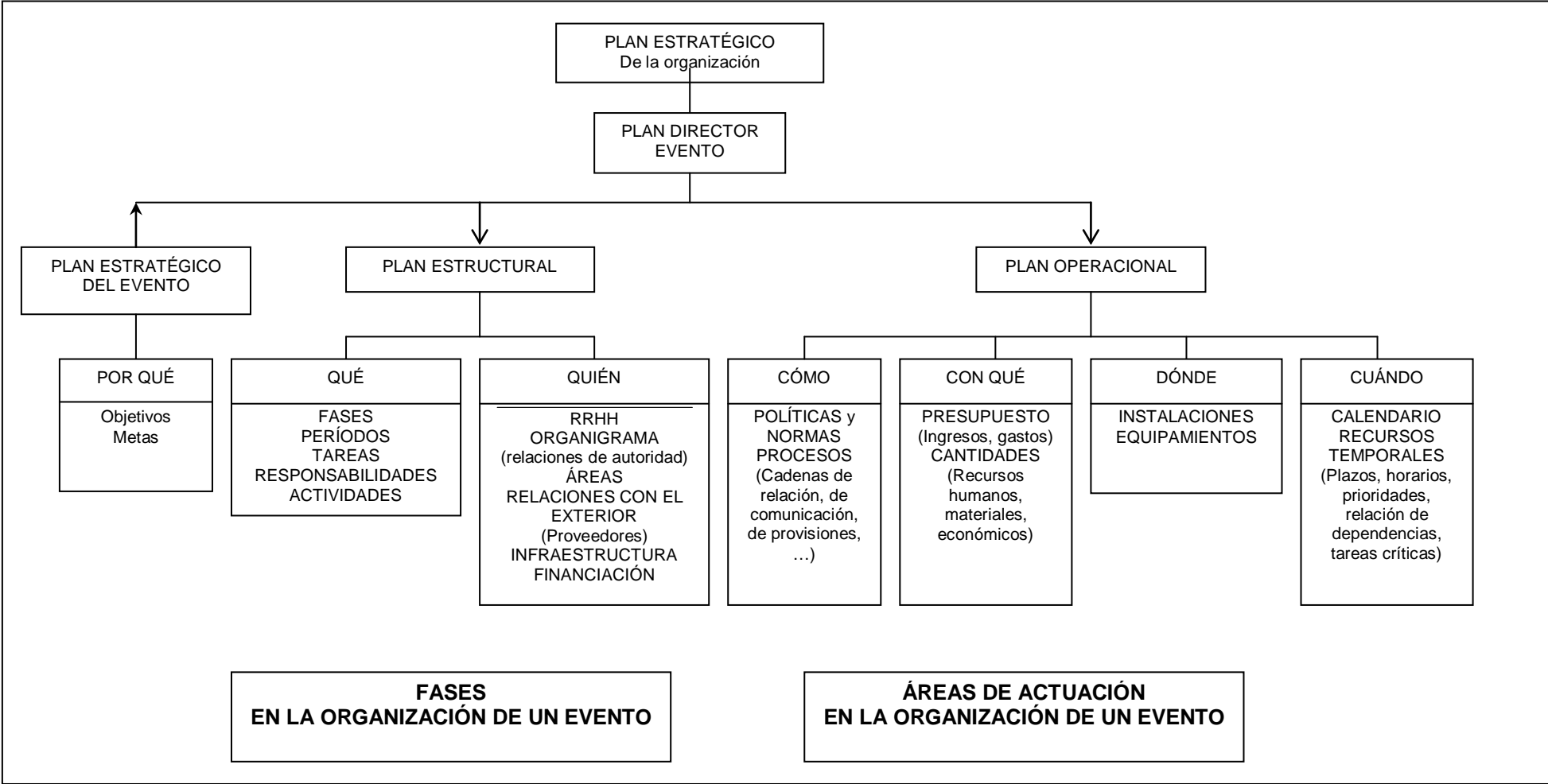
FACTORES QUE CONDICIONAN LA REALIZACIÓN Y EL DISEÑO DE EVENTOS DEPORTIVOS

La organización de un evento deportivo depende de factores externos y de factores internos, que van a influir en la decisión de realizar el proyecto, en el diseño y en la dirección del mismo. A este respecto, algunos autores señalan diversos elementos a tener en cuenta, Ayora et al. (2004) mencionan ciertos condicionantes, y anteriormente Gil (1995) mostró un cuestionario para valorar la idea.

Factores externos a la organización de un evento deportivo:

- **Factor político:** el apoyo del poder político al evento.
- El grado de **interés para el municipio/comunidad autónoma/País.**
- El **apoyo de diferentes instituciones** públicas y privadas.
- **Factor demográfico:** tamaño y estructura de la pirámide de edad de la población. Ambos influyen en el posterior factor (interés de los ciudadanos) y su promoción boca-oreja. Aumentando la presencia de la imagen del evento y con ello el interés de los sponsors de asociar su nombre a la marca del evento.
- El **entusiasmo y apoyo de los ciudadanos** por el deporte en general y por el acontecimiento en especial. Influyen igualmente en la calidad, la lealtad, la notoriedad y en la imagen del evento.
- **Factor mediático:** alcance mediático del evento: prensa-radio-tv-internet. Colaboración en la difusión.

Figura 1.- Estructura del plan Director de un evento



- **Factor económico:** opciones reales de conseguir financiación externa y de asegurar ingresos derivados del acontecimiento: entradas, *merchandising*, derechos de retransmisión, etc. Dichos ingresos deben ser previstos con antelación para saber el coste de oportunidad y el riesgo que podemos asumir al decidir organizar el evento.
- **Factor infraestructuras y equipamientos:** existencia de una red local de equipamientos deportivos que cumplan los requisitos necesarios para la celebración, o posibilidad de construir en tiempo y forma, que se puedan utilizar para la celebración y aprovechamiento posterior. Además, red de infraestructuras de acceso, movilidad, transporte público y equipamiento en plazas hoteleras, espacios culturales, recreativos, etc.
- **Factor impacto:** a nivel económico, social, laboral y medio ambiental. Se considera que es un *catalizador* para el desarrollo de una zona. Tras el evento queda un legado en el lugar de celebración, que forma parte de su idiosincrasia y su cultura, atrae a población nueva, es catalizador de inversión, mejora la productividad, crea empleo. Organizar un evento trae beneficios y supone una oportunidad para crecer a nivel deportivo, económico y además es dinamizador de práctica deportiva (Dwyer y Fredline 2008, Clark 2009).
- **Factor técnico:** accesibilidad a un mercado laboral de técnicos y personal de apoyo.
- Igualmente se puede considerar factor externo: **tipo y deseo del cliente** para el que vamos a organizar el evento. En este sentido es conveniente la colaboración técnica entre entidades afectadas y expertos especialistas (Comité técnico-ejecutivo).
- **Stackeholders:** influyen en la organización los intereses de otros participantes con poder de negociación; proveedores de material, de infraestructura, de personal, de financiación; organizaciones políticas, de voluntarios, los propios deportistas, etc. y que imponen su fuerza de negociación en las transacciones que debemos realizar con ellos.

Sin duda, el principal factor que condiciona la organización y el diseño de un evento deportivo es el objetivo del mismo, y las metas a conseguir. Junto a éste, otros **Factores Internos** que condicionan la realización del proyecto y el diseño del evento son:

- **Factor organizacional:** es responsabilidad del Director transmitir el entusiasmo de emprender el evento a toda su organización.
- **Capacidad organizativa** de la entidad, a nivel estructural y técnico (capacidad productiva). Tanto su estructura como su capital tecnológico

deben permitir llevar a cabo los procesos necesarios para la ejecución del evento: de información, toma de decisiones, producción y control.

- **Factor experiencia:** Tener conocimientos y experiencias en la organización de competiciones y eventos deportivos ayuda a disminuir la incertidumbre del proyecto y genera mecanismos de control aplicables a la organización del nuevo evento.
- **Factor tiempo:** capacidad para desarrollar el proyecto dentro del plazo fijado. ¿Nos da tiempo, cuánto tiempo va a durar y cómo influye esa duración en nuestra organización?
- **Factor recursos propios** (humanos, materiales y financieros): capacidad para optimizar recursos. En los *recursos humanos* hay que considerar, no solamente la disponibilidad en cantidad suficiente para ser asignados al evento, sino también la formación, nivel de experiencia, disponibilidad temporal, capacidad de aceptación de las relaciones de dependencia y autoridad, el talento y el conocimiento; la gestión del conocimiento del capital humano como intangible (Peris, Gallardo, Castilla, en D. Esteban 2003, Fanjul 2003). La tipología, la cantidad, la calidad o nivel de funcionalidad exigida de los *recursos materiales*, el estado y nivel de conservación, la disponibilidad horaria de las instalaciones y equipamientos deportivos. El factor *recursos financieros* refleja la disponibilidad de financiación. Es decir, de los fondos disponibles, cuánto dinero se destina a financiar ese evento concreto, y cuáles son las actuaciones estratégicas para conseguir financiación. Además, conocer si va a ser suficiente para sufragar el coste de dicho proyecto y qué supone a nuestra organización quedarse sin esos fondos antes de rentabilizar el proyecto. Se incluye otro factor relacionado con los recursos financieros: las inversiones. Cuánta inversión debe acometerse, se dispone de financiación suficiente, qué se va a hacer con esta inversión después del evento, son cuestiones que deben resolverse antes de tomar la decisión de realizar el proyecto.
- **Factor coste de oportunidad:** (Davidson 1999:29) indica que seleccionar un evento implica comprometer una serie de recursos; esta decisión tiene un coste de oportunidad al renunciar a otro proyecto que podría haber proporcionado otros beneficios. Puede que existan varias alternativas y que sólo uno o algunos proyectos interesen o puedan ser acometidos. De ahí la necesidad de optimizarlos. A la hora de establecer una jerarquía pueden tomarse como criterios aspectos de tiempo, de disponibilidad de recursos, intereses estratégicos, políticos, sociales, económicos. En cualquier caso, el proyecto seleccionado deben ser rentable económicamente y socialmente. Para la evaluación de proyectos se pueden utilizar los métodos dinámicos de valoración de inversiones (VAN, TIR) que consideran la viabilidad del evento, en función de los flujos netos de caja, el coste de capital, la tasa de reinversión, etc. (Fanjul 1991 y 2006, Suárez 1998).

- **Factor incertidumbre:** trabajamos con expectativas, sobre planes, lo que implica el futuro, y ello conlleva incertidumbre. Existen planificaciones de eventos de poca incertidumbre, porque son más sencillos (de menor dimensión o de menos duración, o de corto plazo), o porque los hemos realizado en más de una ocasión; y planes de gran incertidumbre (a largo plazo, multideportivos, multiorganizacionales, internacionales, etc.) En este caso, a la incertidumbre se une la complejidad. En cualquier caso se requiere planes flexibles y flexibilización de operaciones.

FASES EN LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La división en *fases* consiste en la distribución de la actuación y del tiempo en diferentes bloques de trabajo necesarios para completar el proyecto. En la literatura, los autores determinan fases distintas. Añó (2003) señala 7; Desbordes et al. (2006) 4; Parent (2008) 4; Ayora et al. (2004) 3; Gómez y Encinas (en A. Díaz et al., coord., 2001) 5. Se considera que esa división, depende de la importancia que cada autor da a las actuaciones que se llevan a cabo. En este artículo, partiendo de que la organización de eventos es un proyecto, se da importancia a la fase de planificación (interrelacionar el sistema interno: estructura, tecnología, procesos) y a la de programación (asignación de los Recursos y las Capacidades).

Fase 0 o previa: Preliminar o Presentación de la candidatura

Parent (2008) señala que la primera fase es la preparación de la candidatura (*planning bid*). Otros autores la mencionan junto con la campaña de difusión del evento, como primera actuación, pero en muchas ocasiones no se pasa de la fase cero.

El evento es un proyecto que está inmerso en la estrategia de la organización como UEN; está planificado, es apoyado por la institución y está dotado de financiación, con un presupuesto específico. Pero se necesitan apoyos externos: poder político, medios de comunicación, instituciones públicas y privadas, patrocinadores, subvenciones, así como infraestructuras y recursos humanos para su desarrollo. Se trata, pues, de vender la oportunidad de la idea a los *stakeholders*. Esta sería la fase preliminar en la que se elabora un informe, y se prepara la campaña para conseguir el apoyo a la candidatura. El informe debe contener algo innovador, diferente a otras ofertas o algo nuevo respecto a otras ediciones. Se debe plantear la estrategia para su presentación tras un análisis cliente / competencia y pensar qué quieren los clientes, cómo se les satisface, con qué tecnología y qué ofrecemos distinto a la competencia. Las actuaciones de esta fase son:

- Búsqueda, recogida y análisis de la información.
- Conversaciones y reuniones con los diferentes implicados.
- Preparación, confección de un dossier del proyecto con la información recogida.

- Elaboración del portafolio, memoria inicial del evento: primer diseño del evento.

El responsable de esta fase es el Comité organizador (comité de campaña) creado al efecto (el Grupo Promotor). Los promotores pueden ser o no los del Comité organizador posterior, o sólo ser promotores privados e institucionales que tengan el interés de que se organice el evento y una vez concedido pasar a ser integrantes del Comité ejecutivo. Puede ocurrir que no se pase de esta fase. Entonces, habría que, o bien desechar la idea para mejor ocasión o bien recopilar más información y más contactos y realizar un nuevo diseño que se lleve a discusión.

Fase 1: Definición y Diseño de las Características del Evento

Se corresponde con la elaboración del plan estratégico del evento. En esta fase se responde a las preguntas: qué se quiere, por qué se quiere, para qué se quiere. Se formulan y fijan los objetivos-metas-restricciones. Se configura el evento (definición de las variables principales del evento: tipología, duración, infraestructura, recursos humanos, características técnico deportivas, implicados, etc.). Se observa en la Tabla 1. Con la información y análisis de información interna y externa llevada a cabo, recogida en el dossier y especificada en el primer diseño del evento, junto a las reuniones mantenidas, se realiza un diagnóstico, un estudio de sostenibilidad del evento y de los condicionantes técnicos y financieros y se ajusta el primer diseño, hasta conseguir la configuración que corresponde al plan estratégico del evento.

Otros autores no mencionan estas mismas fases. Aquí se ha dado la categoría de fase a la elaboración del plan estratégico, dado el carácter de UEN del evento y su naturaleza de proyecto. Añó (2003) diferencia una fase de concesión y formación del Comité organizador. Pero se considera que se trata, más bien de una tarea, que no requiere distribución en el tiempo de diferentes actividades. Además se piensa que si no hay apoyos suficientes, no conviene llevar adelante el evento y por lo tanto, no es necesario diseñar ningún proyecto. Por eso se ha diferenciado la fase cero y la fase 1 (en la que realmente se diseña el proyecto, momento en el que ya se puede difundir al público, y no antes). Las actuaciones en la fase 1 son:

- Elaboración de Memoria inicial del evento: primer diseño del evento (también en fase cero)
- Estudio de viabilidad del proyecto y de condicionantes técnicos y financieros.
- Discusión y reajuste.
- Elaboración del plan estratégico.
- Campaña de difusión del evento.

La campaña de difusión del evento es importante, pues el apoyo de la población es un factor externo clave en el éxito del mismo (hasta incluso

condicionar la sede de una candidatura). Pero ésta se realiza en varios momentos a partir de la aprobación del evento. La fase de campaña requiere una mínima estructura organizativa, dotación presupuestaria, lista de tareas, calendario y cierta infraestructura (Añó, 2003). Todas las actuaciones de las fases cero y 1 deben estar autofinanciadas con recursos propios, porque no se habrá conseguido todavía financiación externa (subvenciones, patrocinios o ventas de derechos de explotación).

Tabla 1.- 1ª fase en la organización de un Evento Deportivo (fase de Definición, Configuración del evento) PLAN ESTRATÉGICO

FIJACIÓN Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS y METAS	Sociopolíticos, económicos, técnicos, medioambientales, etc.	Políticas, estratégicas, económicas, técnicas	Resultados esperados	
PROPUESTA DEL EVENTO	Denominación: Nombre, Imagen, Anagrama, Mascota, etc.	Naturaleza: Competición, Promoción, Recreación, Espectáculo.	Tipo: Puntual, cíclico, extraordinario, megaevento, fijo o por etapas (de itinerario) unideportivo, polideportivo, ...	
DURACIÓN DEL EVENTO	Duración del proyecto: un año, 6 años, 6 meses....	Duración del evento: unas horas, un día, un fin de semana, unas horas cada 15 días, 20 días		
LUGAR DEL EVENTO	Estudio y propuesta del entorno: estudio ambiental, urbanístico.	Instalaciones: estudio de las mismas: lugar, ubicación, urbanismo, propiedad, funcionalidad...	Instalaciones propias, públicas y privadas de la zona, de diferentes localidades (vuelta ciclista). Instalaciones a construir, a reformar, ...	Infraestructuras de movilidad y acceso, hoteleras, culturales, etc.
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL EVENTO	Unideportivo, recreativo o promocional: categorías, requisitos de inscripción, características de la prueba deportiva.	Unideportivo competitivo: Características de la competición: sistema de la competición.	Polideportivo recreativo: características de la prueba (categorías, requisitos, sistemas de rotación, eliminación, etc.)	Polideportivo competitivo: características del sistema de competición de cada prueba.
RECURSOS HUMANOS DEL EVENTO	Avance de necesidades: recursos propios, contratación, externalización, voluntarios.	Cursos de formación, técnica, en la cultura del evento, en procesos...		
CLIENTES DEL EVENTO	Internos o Directos (para quien organizamos el evento): Para nosotros mismos, para el Ayuntamiento, para una Federación, para la Liga Profesional, para el COI...	Externos (participantes): Deportistas olímpicos, equipos deportivos, deportistas no federados, escolares, ciudadanos en general, ...	Externos (espectadores): locales, nacionales, mundiales (segmentación del mercado)	Otros clientes: Con poder de negociación: compradores de los derechos de retransmisión e información, de los derechos de imagen, patrocinadores, proveedores,
VIABILIDAD DEL EVENTO	Posibles vías de financiación. Repercusión para el entorno: laboral, infraestructuras, inversiones empresariales, etc.	Avance del presupuesto de I y G. Ingresos: ventas, publicidad, subvenciones, merchandising, ...Gastos: personal, material, áreas complementarias.	Compromisos legales de obligado cumplimiento: concursos de adjudicación, presupuestos a presentar. Plazos a cumplir: contrataciones, adjudicaciones, formación, etc.	Capacidad funcional y estructural: personal, instalaciones, apoyos, etc. Impacto ambiental, político, social, económico, organizacional.

Fase 2: Diseño de la Estructura del Evento y Programación

En esta fase se responde a las cuestiones: qué hacer, quién hace, cómo hacer, cuándo hacer, cuánto se necesita para hacer, dónde hacer. Se diseña la estructura del evento y se programa el proyecto. Corresponde a las actuaciones del plan estructural y plan operativo. Es la fase más importante, la fase de diseño del proyecto, pues de ella depende que se lleve a buen término el evento. A su vez esta fase 2 se subdivide en varias subfases.

2.1 Establecimiento del Organigrama Funcional. Diseño de la estructura organizativa del evento

Más bien no es una fase, sino una tarea clave. El organigrama funcional del evento representa visualmente el plan, la estructura de la organización. Define categorías y puestos de trabajo, clarifica jerarquías, delimita funciones y responsabilidades (Ayora et al., 2004:28, Soucie, 2002), establece relaciones de autoridad y dependencia, concreta canales de comunicación entre la superestructura. Consta de diferentes cuadros de responsabilidades e interconectados según líneas que representen la relación entre ellos, entre las tareas asignadas a cada uno, los canales de autoridad y de dependencia y las vías de comunicación. Sirve para controlar acciones, facilitar la fluidez en las operaciones, reforzar la dependencia, etc. Cada evento puede tener diferente estructura organizacional. El modelo se especifica a partir de las necesidades concretas para ese acontecimiento: fases, tareas, funciones especializadas, personas con las que ya contamos o podemos contar. Pero lo importante es que dicho esquema garantice la buena comunicación y difusión de la información entre los diferentes estratos y permita que cada persona pueda desarrollar su talento, su capacidad de trabajo.

El Comité ejecutivo, se encarga de supervisar el buen funcionamiento en los aspectos globales. No desarrolla, sólo controla al Comité organizador (operativo). El Comité organizador puede estar formado por los promotores (Comité de Campaña) o que éstos nombren al Comité organizador. Éste se encarga de desarrollar el proyecto hasta el final. También están entre sus misiones la elaboración del plan director, la elaboración del organigrama de funcionamiento, el presupuesto, la programación del evento, etc. Puede tener formas jurídicas diferentes: empresa con capital público, (COOB 92, S.A.), la Federación, la Empresa (UEN), asociación sin ánimo de lucro, el Ayuntamiento, etc. El Comité de Honor está compuesto por las personas invitadas, promotores y principales patrocinadores y siguiendo una relación protocolaria. En algunos eventos puede haber igualmente un Comité científico formado por personas de reconocido prestigio en el ámbito científico, profesional y académico, e igualmente siguiendo una relación protocolaria. Supervisan a nivel técnico los diferentes proyectos, áreas, equipos de trabajo, infraestructuras, ponencias, conferencias, etc.

2.2 Establecimiento de las áreas del evento

La estructura en áreas depende de la dimensión del evento, de las necesidades del mismo, de las características técnicas del acontecimiento deportivo y de la capacidad organizativa de la empresa. Al igual que sucede con el tratamiento de las fases, cada autor habla de diferente número de áreas (entre 5 y 16 áreas se han observado en las obras consultadas). Ante todo hay que buscar operatividad en las actuaciones de cada área y entre áreas.

2.3 Programación del evento. Plan de acción

Es la fase del plan del evento propiamente dicho, el “Plan de Acción”, el “Mapa de ruta” para ir de A (donde estamos) a B (fecha del evento). El Plan de Acción debe ser sensato, sencillo de seguir, útil, claro, concreto, flexible (reajutable), realista (factible). Está abierto para ir readaptándose a medida que se van cumpliendo plazos. En esta fase se contesta a las preguntas: qué, quién y cómo, cuándo, con qué, dónde. Es la parte más importante, porque se establece lo que hay que ir haciendo para que el evento salga bien. Parent (2008) señala que en esta fase se desarrollan las acciones del plan operativo, el paquete de tareas y la implementación, la ejecución. Es elemental la distribución de tareas entre áreas, la coordinación entre las áreas y la coordinación entre las tareas de diferentes áreas, puesto que cada una de las divisiones debe conocer lo que hacen las demás, sin perder el sentido de globalidad de la organización. El Plan de Acción tiene cuatro dimensiones: tareas, tiempo, dinero y recursos. Y éstas, normalmente se planifican al detalle por períodos: primero sólo se planifica minuciosamente estas dimensiones del período 1 y hacia el final del mismo se planifica rigurosamente el período 2 y así sucesivamente.

Las técnicas de programación provenientes del mundo de la construcción y de la ingeniería son herramientas útiles para ello y sirven para programar el evento (planificar y controlar estas dimensiones). Son las denominadas técnicas PERT / CPM y GANTT. El método PERT (Técnica de programación, Evaluación y Reajuste, *Program Evaluation Review Technique*) y su forma simplificada: el método del progreso –camino- crítico CPM (*Critical Path Method*), se utilizan para identificar las etapas esenciales de la realización de un proyecto y su encadenamiento, las actividades críticas, a fin de maximizar los recursos humanos, materiales, financieros y temporales de los que se dispone, el orden cronológico en el desarrollo de estas acciones, la fecha final de realización, sus implicaciones económicas, etc. El calendario del diagrama de GANT es un sistema de disposición lógico – temporal de las tareas previstas en la consecución de un proyecto (Soucie, 2002:84). Muestra el tiempo en el eje de abscisas y las actividades en el eje de ordenadas, indicando el principio y fin de las mismas mediante un trazado continuo. Además especifica qué tareas secuenciales no pueden superponerse, que tareas independientes se pueden solapar, o las tareas cuyo comienzo depende de la finalización de otra u otras. Existen paquetes informáticos para la programación de proyectos. Mediante el software se puede:

- ✓ Calcular duración, fechas obligadas de comienzo, final, críticas, de tareas.
- ✓ Correspondencia entre tareas.
- ✓ Identificar caminos críticos importantes para el cumplimiento del proyecto.
- ✓ Conocer, ajustar y nivelar la carga de los recursos: tareas asignadas, áreas a las que pertenecen, tiempo de trabajo a cada uno, coste, necesidades específicas de recursos para tareas o momentos concretos, etc.
- ✓ Llevar un seguimiento de los costes, por tareas, por recursos humanos, hasta una fecha.
- ✓ Comparar datos previstos inicialmente con reales (seguimiento y control del proyecto).
- ✓ Generar gráficos e informes para visualizar la información y notificarla a los implicados.
- ✓ Realizar un seguimiento histórico.
- ✓ Identificar problemas y remodelar el proyecto sobre la marcha.
- ✓ Llevar a cabo simulaciones del tipo “que pasa si no llega a tiempo", “que pasa si hay temporal esos días..”, “coste de emplear más recursos en una tarea”...

Sin embargo, como gestores de un proyecto es necesario:

- Tener clara la estructura de descomposición del trabajo (WBS).
- Conocer de antemano las tareas y la dependencia entre tareas.
- Saber asignar recursos a las tareas.
- Conocer las necesidades de mano de obra, duración de las tareas, su coste.
- Controlar la evolución del proyecto.
- Evaluar los compromisos que puedan aparecer.
- Tomar decisiones.

- La *Dimensión Tareas* se controla con la Determinación de las Tareas a realizar: crear una lista de tareas: relación e identificación de todas las tareas que se van a llevar a cabo para acometer el evento. Éstas son actividades específicas que se deben ejecutar para realizar el proyecto. Las tareas cabeceras o tareas principales resumen un grupo de tareas relacionadas y tienen siempre asociadas una lista de tareas (actividades) subordinadas. Primero hay que tener una visión amplia y general del proyecto y enumerar las principales fases (períodos) de que consta. Luego se empiezan a añadir detalles a cada fase, y después más detalles aún. Este sistema se conoce como WBS: *Work – breakdown structure*: estructura de análisis de trabajo o *lista de tareas* (y se detalla minuciosamente por períodos).

1. Redactar una lista clara y precisa de actividades necesarias para realizar el evento. Inventario de actividades.
2. Determinar la secuencia o el orden en el que deben llevarse a cabo las actividades. Clasificarlas, ordenarlas en secuencias.
3. Determinar la lista de los acontecimientos, o etapas principales de la consecución del proyecto.

4. Trazar la red encadenando las etapas o acontecimientos de la consecución: comenzar a la vez que, no iniciarse antes de la predecesora, etc.

- La Dimensión *Tiempo* se planifica a través de un calendario, una agenda que especifica cuándo comenzar, cuándo alcanzar determinada meta: Cronograma del evento. Se elabora a la vez que la introducción de las tareas. En él se especifican: el calendario del proyecto: comienzo, fin, día de inicio y fin del evento, fases o períodos del evento, períodos laborables, jornada laboral, días festivos, períodos de descanso, etc.

5. Determinar el tiempo requerido para el desarrollo de cada actividad (horas, días, semanas, etc.) Determinar la duración de su realización: cronograma.
6. Fijar el tiempo total que se requiere para la realización completa del proyecto: estimado, a partir de cálculos de tiempo optimista y de tiempo pesimista: cronograma.

Suele ser difícil la estimación del tiempo requerido para realizar una tarea, especialmente si su comienzo o su fin dependen de otras tareas o de recursos que están involucrados en otras tareas cabeceras. De ahí que se incluyan tiempos optimistas y pesimistas. La herramienta informática permite crear relaciones de dependencia entre tareas, establecer tareas críticas que se deben terminar en un tiempo concreto, calcular fechas optimistas y pesimistas de inicio y finalización de tareas, fechas críticas. En la Figura 2 se observa un ejemplo de tareas y cronograma del proyecto “Final autonómica de esquí para disminuidos físicos”

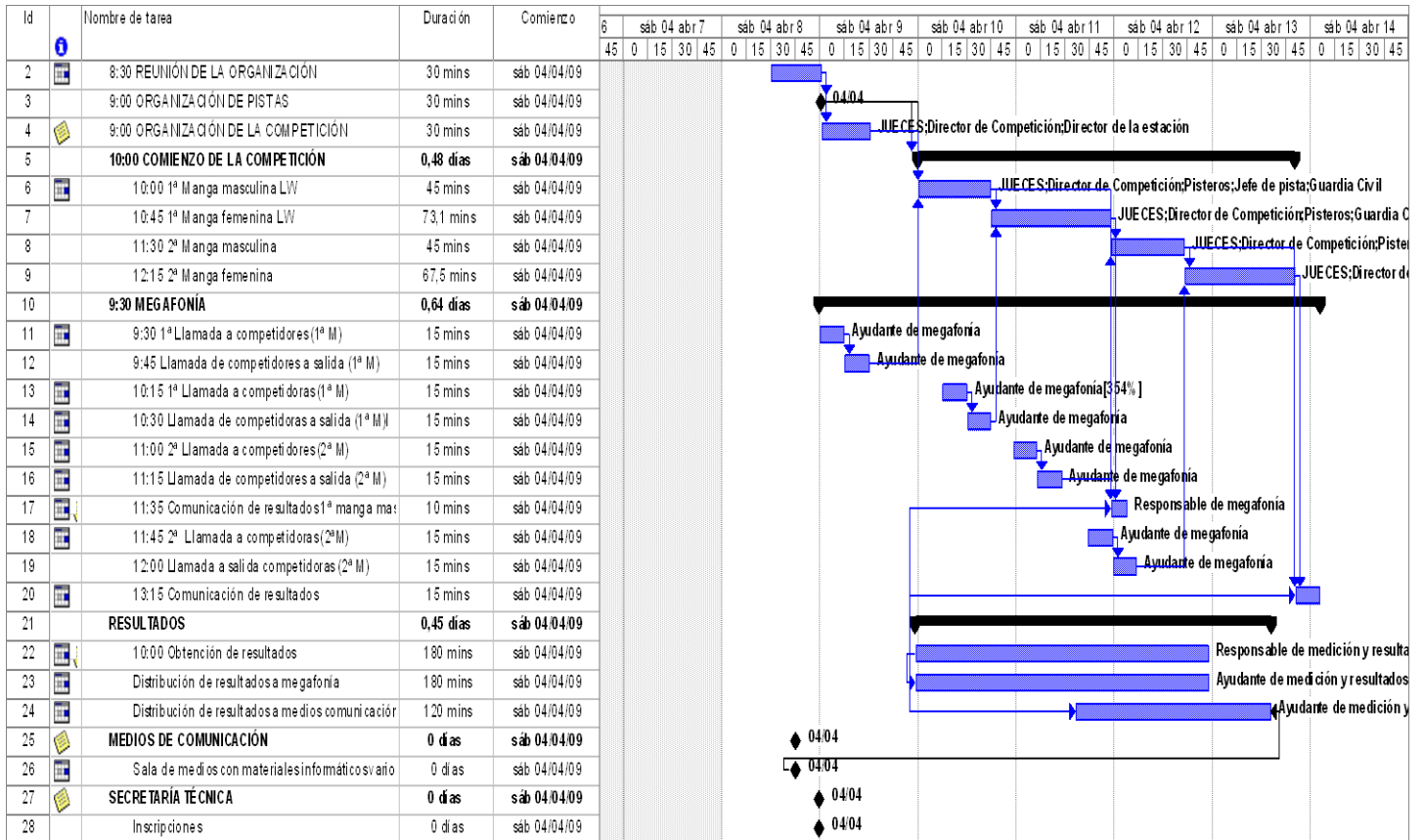


Figura 2.- Cronograma del evento: Final autonómica de esquí para disminuidos físicos

- La Dimensión *Recursos* (humanos y materiales) se ocupa de la mejor manera de Asignar Recursos al proyecto (bajo la característica de su escasez y carestía). Hay que programar una distribución eficiente evitando desdoblamientos y solapamientos, sobreasignación o subutilización. Además, es conveniente establecer para los recursos humanos una cadena de mando y comunicación lo más corta y sencilla posible. Es habitual elaborar un “manual de ejecución” con normas y procedimientos a seguir en diferentes situaciones. En la programación se determinan: número de recursos humanos necesarios y tipología (técnicos, oficiales, sanitarios, jueces, auxiliares de pista, megafonía, secretaría, transporte, información, voluntarios, autoridad, etc.), especificación de funciones, responsabilidades, relaciones de autoridad y dependencia, políticas y normas de actuación, métodos de trabajo, cadena de comunicación, las relaciones con el exterior (no sólo protocolo y relaciones públicas, también para realizar los trámites y procesos de las operaciones comerciales), dedicación a cada tarea (a tiempo, permanentes, sólo para determinadas tareas, voluntarios) y coste de cada tipo de personal o por tarea encargada a cada trabajador. El software te permite realizar la matriz de recursos (asignar recursos a tareas), el diagrama GANTT de Recursos (cómo asignar recursos tarea a tarea a lo largo del tiempo); la Hoja de Recursos con información sobre el número asignado de recursos a cada tarea, el coste, su calendario de trabajo, etc.; así como visualizaciones sobre el progreso, la dedicación, el retraso, el coste, las relaciones de dependencia, etc. y otra información.

Id		Nombre del recurso	Tipo	Etiquet de materi	Iniciales	Capacidades máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usd	Acumular	Calendario base	Código
1		JUECES	Trabajo		J	100%	70,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
2		Director de Competición	Trabajo		D	100%	100,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
3		Director de la estación	Trabajo		D	100%	80,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
4		Responsable de megafonía	Trabajo		R	100%	60,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
5		Pisteros	Trabajo		P	100%	30,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
6		Jefe de pista	Trabajo		J	100%	60,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
7	⚠	Guardia Civil	Trabajo		G	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
8		Ayudante de megafonía	Trabajo		A	100%	30,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
9		Responsable de medición y resultados	Trabajo		R	100%	60,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
10		Ayudante de medición y resultados	Trabajo		A	100%	30,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
11		Responsable de medios de comunicación	Trabajo		R	100%	60,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
12		Ayudante de medios de comunicación	Trabajo		A	100%	30,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
13		Responsable de la federación	Trabajo		R	100%	50,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
14		Responsable de inscripciones	Trabajo		R	100%	50,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
15		Secretaría Técnica	Trabajo		S	100%	50,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
16		Responsables del club	Trabajo		R	100%	30,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
17	⚠	Voluntarios de competidores	Trabajo		V	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
18		Voluntarios	Trabajo		V	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
19		Autoridad correspondiente	Trabajo		A	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
20		Ayudante de entrega	Trabajo		A	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
21		Zona y material de entrega de premios	Trabajo		Z	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	
22	⚠	Cruz Roja	Trabajo		C	100%	0,00 €/hora	0,00 €/hora	0,00 €	Prorrateo	Estándar	

Figura 3. Hoja de Recursos: Final autonómica de esquí para disminuidos físicos

Se especifican los recursos materiales necesarios: tanto infraestructura no deportiva -espacios físicos de oficinas, de almacenaje, sede de procesamiento de datos informáticos, transporte, comunicación, alojamiento; también material deportivo, de oficina, de marketing (*merchandising, software, etc.*) que se debe inventariar y controlar - como infraestructura deportiva con la que se cuenta y que se necesita. En la determinación de tareas se incluyen las acciones que comporta su uso para el evento: alquiler, adjudicación, remodelación, construcción. Asimismo, se hace referencia a infraestructuras civiles que deban construirse y que no corresponda a la organización del evento (urbanización de espacios, vías de acceso, construcción de pasarelas, de parking, etc.) pero cuya finalización o retraso influye en el proyecto.

- La Dimensión *Dinero* se controla por medio de la Elaboración del Presupuesto para distribuir los fondos asignados al proyecto. Su formulación es específica para cada proyecto (evento). La acomodación del Estado de Ingresos y Gastos al proyecto depende de un buen diseño del evento: estructura en fases, determinación de tareas, responsabilidades, asignación de recursos (sin olvidar los necesarios controles para conocer las variaciones sobre lo presupuestado). El Presupuesto se puede elaborar por áreas, por tareas, por períodos, etc. Por una parte se cuenta con financiación propia de la organización a un proyecto concreto. Por otra parte, se tiene que determinar la forma de captar - y la cuantía - de otros recursos financieros: los primeros ingresos derivan de la venta de derechos de imagen: cesión de licencias y emblemas para su explotación, y de derechos de retransmisión, y por subvenciones. Después por firma de acuerdos comerciales con patrocinadores y esponsores, venta anticipada de entradas y de *merchandising*, ingresos por publicidad, ingresos de empresas colaboradoras, y al final por la venta de entradas y *vending* (máquinas expendedoras) y bares-restaurantes. Se cuantifica en un Estado de Ingresos previsional. Al mismo tiempo se necesita

calcular los Gastos de ejecución. Se deben prever los gastos corrientes (luz, teléfono, agua, Internet, etc.), gastos de personal, seguridad, adecuación de infraestructuras y del entorno, las contrataciones con empresas de diversos sectores, alquileres, compras, adquisiciones de material, infraestructura, alojamiento, transporte, adquisición de software, relaciones públicas, gastos para ceremonias, promociones, logística de materiales, trofeos, seguros, etc. En este tipo de proyectos (un evento es un servicio), los costes directos de mano de obra son un componente importante del presupuesto de gastos del proyecto. A parte del coste económico del proyecto hay que medir otro tipo de costes: políticos, sociales, medio ambientales, etc.

Es importante no olvidar que la programación debe ser factible de reajuste. Se han de establecer criterios de aceptabilidad de las variaciones. Si el proyecto es de gran incertidumbre hay que planificar con más flexibilidad y sin controles rígidos, aceptando variaciones elevadas y teniendo capacidad de tomar grandes decisiones. A mayor complejidad del evento, se necesitan especificar con más precisión los pasos, es decir debe haber una planificación más detallada y con mayor control. Si el evento es de gran dimensión se necesita una mayor coordinación entre áreas, entre períodos, por lo que se requieren reglas más detalladas.

Fase 3: actuación (ejecución) y celebración del evento

Es la fase ejecutiva. Desarrollo del proyecto propiamente dicho y realización del evento. Corresponde, igualmente, al plan operativo, pero dando respuesta a las cuestiones anteriormente planteadas: se ejecutan todas las tareas previstas, se realizan todos los procesos sistematizados en la fase 2, se activan todas las relaciones establecidas y las cadenas de correlación, comunicación y aprovisionamiento diseñadas, se utilizan todos los recursos planificados. Existen actuaciones individuales de los recursos humanos y la intervención activa de clientes y participantes. Además, se debe poner especial tención en las tareas relacionadas con protocolo, relaciones públicas y medios de comunicación: crean opinión y transmiten una imagen de la organización, por lo tanto, tienen gran poder de negociación.

En esta fase es muy importante la coordinación de áreas, actividades y recursos y se debe realizar un seguimiento y control desde cada una de ellas por los responsables respectivos. Una vez puesto en marcha, se genera una constante retroalimentación de las dos fases anteriores para reactualizar outputs y seguir la ejecución según lo previsto. De ahí la necesidad de planificar con flexibilidad. El control debe estar diseñado de tal forma que detecte desviaciones y se puedan reparar con tiempo. El análisis de la evolución del proyecto y la evaluación de los resultados intermedios se puede hacer semanal, mensual, cuatrimestral pero garantizando un sistema de planificación flexible que permita realizar correcciones continuas según se van detectando fallos. Éstos se recogen en una memoria para llevarlo a la siguiente fase (evaluación) y poder ser analizados más profundamente. Dicho control se lleva a cabo a través de variables indicadoras, observando y asimilando

aciertos y errores; recogiendo y valorando opiniones, críticas y sugerencias de clientes y trabajadores, proveedores, patrocinadores, etc., para lo cual se debe recoger y obtener información de todo cuanto suceda. En la fase de celebración del evento, puesto que es algo vivo, surgen dificultades y se dan múltiples imprevistos. No queda tiempo ni alternativas para modificar esta fase y si la fase anterior de actuación se ha planificado bien habrá que ir haciendo correcciones mínimas. Es la capacidad, la experiencia y la propia programación bien planificada las que permiten controlar y salir airoso de las contingencias que vayan apareciendo y que los errores no trasciendan al público. En realidad esta fase de actuación comienza ya cuando se diseña el evento (fase 1, e incluso fase 0) y finaliza con el cierre y liquidación del proyecto.

Fase 4: Evaluación

Última fase de evaluación del proyecto, tanto a nivel financiero como organizativo, político, social y deportivo. Incluye realización de Memoria, publicación de resultados del evento, reproducción de imágenes, recopilación de notas de prensa, análisis de resultados de encuestas y estadísticas, liquidación, reuniones post evento del comité organizador y ejecutivo y, en ocasiones disolución de los mismos (sociedades creadas al efecto).

4.1. Evaluación del proyecto. Elaboración de la Memoria del evento

Como una de las tareas a realizar es la recogida de información, es importante haber diseñado anteriormente la actuación de la secretaría a fin de establecer los datos, e informes que es necesario proporcionar continuamente durante la realización del evento. Se recogen informes de las distintas áreas y de las distintas fases, para conocer los resultados. Las fuentes de información para la elaboración de estos informes finales son: organización, deportistas, espectadores, medios de comunicación, clientes externos, etc.

En la Memoria se incluyen datos, encuestas, notas de prensa, informes sobre errores cometidos, problemas detectados y desviaciones, modificaciones realizadas, valoración de cada fase y de cada área por los responsables directos y valoración conjunta, estadísticas y análisis de resultados. Con ello se consigue información sobre desviación de lo previsto con lo realizado, eficacia de las acciones, búsqueda de alternativas para posteriores proyectos, comunicación a los diferentes Comités del evento. Es conveniente impulsar la objetividad, la transparencia y la autocrítica. La Memoria con todos los datos se archiva y se puede editar un informe para diversas instituciones y organizaciones que lo soliciten. Un apartado importante y obligado de esta evaluación lo constituyen los informes económico-financieros. Por lo que es importante realizar el Balance del evento, la cuenta de resultados, diseñar una serie de ratios económicos, la auditoría.

4.2 Liquidación y Disolución de Comités

Se cierran todos los capítulos abiertos durante la ejecución del proyecto y se liquidan (finalización contratos, adjudicaciones, relaciones externas, últimos pagos de facturas, inventarios, venta de bienes y existencias, devoluciones) A veces esta fase dura años. Por compromisos económicos, de concesión de obras, propiedades inmobiliarias, realización y publicación de la memoria, etc., el cierre del evento y la disolución de los comités pueden prolongarse. Cuando se trata de una empresa dedicada a la organización de eventos, es más sencillo, pues se trata simplemente de cerrar el evento, sin liquidar ninguna sociedad. Pero las conclusiones determinadas en esta fase son importantes para asegurar la continuidad del evento, o la mejora de la UEN dedicada a la organización de eventos.

ÁREAS EN LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO

En las áreas de un evento se recogen todas las funciones en la ejecución del proyecto. Independientemente del organigrama del evento, aunque relacionado, existen áreas visibles, para centralizar en cada una, las diferentes tareas antes señaladas. Al frente de todas ellas hay un responsable y detrás de éste, personal con tantas tareas como sea necesario. Ello implica, por tanto, disponer de un organigrama, una estructura organizativa dentro de cada área, un plan de necesidades de puestos de trabajo, un presupuesto para cada una y un plan de coordinación con todas las demás áreas, pero especialmente de unas con algunas. Cada evento requiere una organización más conveniente según sus características, de forma que las áreas en la organización del evento están supeditadas a sus planes estratégico, estructural y operativo, a las dimensiones del mismo, a la macroestructura de la organización que lo lleva a cabo, a la complejidad o a la tipología de evento. Y por tanto, éstas pueden variar de un evento a otro. Añó (2003) distingue áreas de tipo económico y de promoción del evento: marketing, económica y administración, recursos humanos, ceremonias, promoción, medios de comunicación, publicaciones, protocolo; y áreas técnicas y de infraestructura: instalaciones, técnica-deportiva, seguridad, médica, alojamientos, transportes, acreditaciones, asesoría jurídica. Desbordes et al. (2006) proponen áreas: administrativa y financiera, legislativa y de seguridad, comunicación y medios, comercial y de patrocinio, logística y deportiva. Nuestra propuesta consiste en centrar todas las operaciones en 7 grandes áreas o divisiones: Marketing, Relaciones Públicas, Protocolo, Técnico deportiva, Tecnología de la Comunicación, Económico Administrativa y Logística.

En el área de marketing se incluyen aspectos de promoción, publicidad y publicaciones, así como ventas. En el área de Relaciones Públicas se incluyen medios de comunicación (aunque dada la importancia y la cobertura de los eventos, podría ir como un área aparte), patrocinadores y espónsores. El área de Protocolo la constituyen protocolo, ceremonias, relación con las VIPs, autoridades, invitados VIPs, asistencia a delegaciones. En el área Técnico-Deportiva se realizan funciones directamente relacionadas con la competición.

El área de Tecnología de la Comunicación es cada vez más importante debido a la necesidad de gestionar la producción, el tratamiento y la comunicación de todo tipo de información y datos, especialmente los resultados de las pruebas deportivas. El área Económica y Administrativa se encarga de Acreditaciones, Recursos Humanos (decide permisos, licencias, accesos para personal de dentro y fuera de la organización), Secretaría y Asesoría Jurídica. El área de Logística se ocupa de aspectos de infraestructura, alojamiento y transporte, de la seguridad, la asistencia médica, la restauración y proveedores.

En la Tabla 2 se sintetizan los cometidos de cada área sugeridos por diversos autores y según nuestra propuesta.

Algún área desempeña tareas desde el inicio del proyecto hasta el final. Por tanto requiere de más personal, más presupuesto y más recursos. Otras empiezan su cometido en un tiempo posterior, o sólo durante la celebración del evento. La elección de incluir determinadas tareas en unas u otras áreas es

Tabla 2. Áreas y sus funciones en la organización de un evento

<p style="text-align: center;">ÁREA DE MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene como objetivo principal la venta del evento a diferentes mercados. - Diseña y produce la campaña de publicidad de la organización y del evento en sí. - Selecciona, el grupo de mercado al que dirigir sus acciones: segmentación del mercado. - Decide, diseña, elabora logotipos, emblemas, anagramas, del evento, trofeos, uniformes, obsequios para participantes y VIPS: medallas, copas, placas, ropa, etc. <p>Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decide, diseña el mensaje y la campaña de promoción del evento en diferentes medios, a distintos mercados, por diferentes medios (web, correo electrónico, prensa, películas, revistas, televisiones, otros actos, en competiciones deportivas, vallas publicitarias, avionetas, dípticos, etc.) - Diseña programas paralelos deportivos para la promoción del evento: eventos populares. - Decide, produce, contrata, productos de promoción y <i>merchandising</i>: camisetas, mascotas, bolígrafos, regalos, muestras de recuerdo, logotipos, fotografías autografiadas. - Diseña y planifica la distribución de entradas. Diseña, coordina la fuerza de ventas. <p>Publicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseña canalización de recogida de información y distribución. - Diseña, edita, publicaciones del evento: dípticos, carteles, páginas web, etc. - Decide y elabora los documentos y publicaciones de prestigio e imagen del evento: reportajes, películas, libros, póster, etc. - Decide, diseña, edita material impreso, papelería: entradas, invitaciones, carné, taquillaje. 	<p style="text-align: center;">ÁREA DE PROTOCOLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lleva relación con los VIPS: invitaciones, asientos, catering, recepciones, transporte, recogida y alojamiento, discursos, etc. - Decide, diseña ornamentación y protocolo: etiqueta, banderas, himnos, ceremonias, llegadas, presentaciones, actos oficiales, entrega de trofeos, intervenciones, apertura y clausura, azafatas, etc. - Diseña, organiza actos complementarios: culturales, recreativos, etc. - Realiza traducciones y asistencia a delegaciones que se soliciten. - Realiza el calendario de actos y ceremonias. <hr/> <p style="text-align: center;">ÁREA TÉCNICO DEPORTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decide actuaciones en el desarrollo de la competición deportiva. - Coordina actuación de jueces, árbitros, cronometradores, anotadores, jefes de pista. - Detalla calendario y franjas diarias de competición, horarios de actuaciones. Marca pautas horarias de pruebas. - planifica ensayos de competición, con horario de entrenamientos y de competiciones, circulaciones de deportistas, jueces, etc. - Supervisa las normas federativas y complementarias referidas a concursos y competiciones. - Controla participantes, resultados, doping, coordinándose con otras áreas.
--	--

ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS

- Lleva las relaciones comerciales con entidades y empresas a efectos de publicidad, venta, alquiler, regalo de productos y promoción del evento.
- Diseña estrategias para la búsqueda de patrocinadores y acciones comerciales con otras empresas, para la venta del evento y para la fidelización de los patrocinadores.
- Diseña y organiza la colaboración entre los medios de comunicación, el evento y los patrocinadores y espónsores.
- Diseña y organiza las acciones de relaciones públicas entre los patrocinadores y espónsores y el público general.
- Lleva la relación con los Medios de difusión: prensa, radio, televisión.
- Informa sobre el acto: su estado de evolución y su desarrollo. difusión, promoción.
- Dispone de instalaciones y condiciones de trabajo para los medios.
- Dispone de locutores y prepara su actuación, horarios, lugares, acreditaciones.
- Prepara, coordina, dirige las ruedas de prensa.
- Prepara información: recopila noticias de diferentes áreas, de interés general.
- Recopila fotografías e imágenes para las publicaciones.
- Elabora comunicados, dossiers de prensa, conferencias, participa en las entrevistas.
- Diseña un sistema computerizado de clasificación junto con el área de Tecnología.

ÁREA DE TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

- Diseña el sistema de comunicaciones: intercomunicadores, megáfonos, radiotransmisores.
- Diseña la comunicación por red de toda la organización: intranet, etc.
- Diseña puestos de tecnología, para la recepción, tratamiento y envío de información de todo tipo: datos competición, estadísticas, etc.
- Confecciona programas informáticos apropiados al evento.
- Da soporte técnico y de mantenimiento a los operadores.
- Supervisa la tecnología en instalaciones, material, deportivo: mantenimiento, cumplimiento de exigencias técnicas, etc.
- Gestiona los resultados informatizados de las competiciones, y del resto.

<p style="text-align: center;">ÁREA ECONÓMICA Y ADMINISTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora el presupuesto y la contabilidad del evento, por áreas, por tareas, por partidas. - Realiza negociaciones económicas. - Realiza las compras de bienes y el pago de haberes. - Gestión y control económico-financiero y fiscal. - Controla inscripciones, permisos, seguros, documentación, autorizaciones. - Levanta actas de reuniones. <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseña puestos, categorías y características de puestos de trabajo: salarios, vacaciones. - Realiza la gestión de personal: captación, selección, contratación, formación, etc. - Determina tipos de contratación de diferentes tipos de recursos humanos. - Realiza gestión de horarios, permisos, licencias, bajas, vacaciones. - Realiza gestiones de subcontratación, externalización de servicios y contrataciones. - Impulsa estrategias de motivación, plus de productividad. <p>Acreditaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseña las necesidades de acreditaciones. - Diseña circulaciones de personas según acreditación: lugares comunes, restringidos. <p>Asesoría Jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicita permisos, licencias, seguros. - Supervisa documentación legal de contratos, licencias, reglamentos, seguros ... - Crea pliegos de condiciones, reglamentos y normativas propias. - Da cobertura legal a todas las áreas. 	<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prepara recepción, distribución de habitaciones, coordina ocupación. - Organización del catering: selección, supervisión menús, compra y abastecimiento necesario. <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decide, selecciona, contrata, medios de transporte más adecuados. - Coordina salidas, recogidas, llegadas de transportes. Se coordina con la policía municipal. - Circulación de vehículos, de entrada, salida, recorridos. Así como la seguridad y vigilancia en los estacionamientos y circulaciones. - Se ocupa del aparcamiento de vehículos en diferentes zonas: público, participantes, autoridades. - Solicita permisos en caso de invadir lugares públicos. - Supervisa el buen funcionamiento y el mantenimiento de los vehículos. - Atención a disminuidos. <p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza la valoración de la dificultad en cada momento para crear servicios de seguridad. - Diseña plan de seguridad y evacuación con área médica y protección civil. - Vela por la seguridad e integridad de personas, instalaciones, espectadores, participantes, VIPs, equipamientos, etc. - Diseña plan para evitar accidentes, incendios, inundaciones. Prevé actuación en caso de que ocurran. - Dispone las medidas oportunas para evitar actos vandálicos: envases de cristal, bengalas, palos. - Dispone la seguridad y el control en la entrada de público: circulaciones, localización de asientos. - Decide, coloca paneles indicadores. Situación, dirección, ubicación, etc. - Se coordina con entidades públicas y privadas: Bomberos, Protección Civil, Policía Nacional, etc. <p>Asistencia Médica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora manual de actuación, evacuación, emergencia, prevención riesgos. - Avituallamiento de dotaciones y medios necesarios: personal, ambulancias, equipos sanitarios, lugares de ubicación. - Controla actuaciones en materia de dopaje. - Presta asistencia médica y de urgencia.
<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura, instalaciones y equipamiento: - planifica todas las necesidades de instalaciones: espacios deportivos, cronometrajes, señalización, vestuarios, circulaciones, iluminación, etc. - Contrata, alquila, adquiere, dispone todo lo necesario para el evento: podio, pancartas, andamios, equipo de megafonía, escenarios, etc. - Diseña un plan de actuación de mantenimiento y reparación de averías y roturas, tanto de infraestructuras como de instalaciones deportivas. - Confecciona el horario de uso de las instalaciones. - Cataloga, almacena, ordena pedidos y material. - Recoge, desmonta, guarda, material. - Decide, dispone, prevé circulaciones de personas, material, y vehículos. - Acondiciona, mantiene, instalaciones y equipamiento deportivo, espacios deportivos y no <p>Alojamiento:</p>	

<p>- Planifica la necesidad de alojamiento: Decide hoteles, residencias, albergues apropiados.</p>	<p>- Coordina con organismos de apoyo: Protección Civil, Cruz Roja, etc.</p>
--	--

tanto estratégica como funcional. Por ejemplo, si se considera a los medios de comunicación como clientes, se puede incluir su tratamiento dentro del área de Relaciones Públicas, mientras si se les considera proveedores de financiación y promotores de la imagen del evento y de la empresa que organiza, se debe crear un área específica para incluir todas las tareas relacionadas con ellos. Lo mismo sucede con publicaciones y ventas.

CONCLUSIÓN

Esta revisión sintetiza y describe la literatura en torno a la organización de eventos deportivos. Se consideran servicios de una organización para los que existe un mercado específico y por tanto son UEN. Como novedad, el artículo contempla que la organización del evento es un proyecto y examina la producción (servucción) del evento, aportando herramientas guía de planeación, programación, gestión y control de dicho proyecto. Como proyecto, su origen corresponde a una decisión estratégica, inmersa en una planificación generada desde la dirección de proyectos. Esa decisión estratégica se plasma en el plan director del evento, que concreta desde el por qué del mismo hasta el cómo desarrollarlo. La decisión de ejecutarlo depende de factores externos e internos y del coste de oportunidad. Estos condicionan que se lleve a cabo la idea de implicar recursos (tiempo, humanos, materiales y financieros) en la realización del evento, o que se deseche. Las fases en la organización de un evento deportivo son las siguientes: (0) previa o preliminar o de presentación de la candidatura, (1) definición y diseño de las características que determinación la configuración del evento, (2) diseño de la estructura del evento y programación, (3) actuación o ejecución del proyecto y celebración del evento y (4) evaluación. Estas fases no son sino la división de la actuación y del tiempo en diferentes bloques de actuación para ejecutar el proyecto. La fase de planificación y la de programación son las más importantes para llevar a buen fin el evento. En ellas se especifican las dimensiones del mismo: tareas, tiempo, dinero y recursos. Para la programación del evento contamos con útiles herramientas informáticas que permiten gestionar dichas dimensiones y realizar un seguimiento y control del desarrollo del proyecto. Cada evento tiene su propia estructura organizativa y sus áreas funcionales interconectadas. Desde estas diversas áreas, se ejecutan todos los procesos programados. Para ello cuentan con responsables, recursos humanos, materiales y financieros, plan de actuación y plan de coordinación entre áreas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (1999). *dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Alberto, C; Hernando, V.; Fernández, J.A. (1996). *Gestión y dirección de Empresas Deportivas. Teoría y Práctica*. Madrid: Gymnos.
- Andreff, W.

- (1981). "Le prix du spectacle sportif et le comportement du spectateur". *Le spectacle sportif*. Paris. Presses Universitaires de France, 60-83.
- (2004). *Economie du sport*, Paris, PUF.
- Andreff, W. & Szymanski, S. (2006) eds. Handbook on the Economics of Sport, Cheltenham: Edward Elgar.
- Añó, V. (2003). *Organización y Gestión de Actividades Deportivas. Los grandes eventos*. Barcelona: Inde.
- Ayora, D.; García, E. (2004). *Organización de Eventos Deportivos*. Barcelona: Inde.
- Bowdin, G.; McDonnell, I.; Allen, J.; O'Toole, W. (2005). *Events management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: Gestió y promoció editorial.
- Casimiro, A.; Añó, V. (dtrec.) (2006). *Incidencia social de los Juegos Mediterráneos Almería 2005*. Almería: Universidad de Almería.
- Clark, G. (2009). *Las Ciudades y los Eventos Globales. Conferencia Internacional*. Madrid, Junio 2009.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in sport and recreation*. Illinois: Human Kinetics.
- Davidson, J. (1999). *La dirección de proyectos en las organizaciones*. Barcelona: Granica.
- Desbordes, M. (2000). *Gestion du sport*, Paris, Éditions Vigot.
- Desbordes, M.; Falgoux, J. (2006). *Gestión y Organización de un Evento Deportivo*. Barcelona: Inde.
- Díaz, A; Segarra, E. (coord.) (2001). *planificación de Eventos Deportivos Internacionales*. Murcia: Federación de Municipios de la Región de Murcia.
- Dwyer, L.; Fredline, L. (2008).
 - Special Sport Events-Part I. *Journal of Sport Management*, Julio, 22, 385-391. Recuperado de *Sport Discus*.
 - Special Sport Events-Part I. *Journal of Sport Management*, Julio, 22, 495-500. Recuperado de *Sport Discus*.
- Esteban, D. (dir.) (2003). *Congreso Internacional Virtual "Intangibles e interdisciplinariedad"*, <http://cvu.rediris.es/bscw/bscw.cgi/0/356356>.
- Fanjul, J.L. y Castaño, F.J. (2006). *Dirección Financiera Caso a Caso*, Thomson-Civitas, Navarra, Aranzadi.
- Fanjul, J.L. (2003). *Talento y ... Talante*, Lección Inaugural del Curso Académico 2003-2004, León, Secretariado de Publicaciones, ULE.
- Fanjul, J.L. y Castaño, F.J. (2000). *Proyecto empresarial*, Madrid, Editex.
- Fanjul, J.L. y Tascón, M^a.T. (2001). *Economía y Organización de Empresas*, Madrid, Editex.
- Fanjul, J.L.; Robleda, H.; Fernández, C.; Bilbao, A. (1991). *Análisis de proyectos*. León: Secretariado de Publicaciones, Universidad de León.
- Fernández, J.J. (2005). *Vademécum de Protocolo y Ceremonial Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

- Gallardo, L.; Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: Inde.
- Gil, J. (1995). *Cómo organizar una Competición Deportiva*. Barcelona: Flash Books.
- Gómez, V. (2001). "Organización de Eventos en la Naturaleza", en A. Díaz, E. Segarra. (coord.). *Planificación de Eventos Deportivos Internacionales*. Murcia: Federación de Municipios de la Región de Murcia.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Cívitas, Aranzadi.
- Heineman, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona. Paidotribo.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2002). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Késenne, S. (2007). *The economic theory of professional team sports: an analytical treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Magaz, A.M. (2009). *Gestión de proyectos mediante aplicación informática Microsoft Project: proyecto deportivo para poblaciones especiales*. Documento interno del Máster en Actividad Físico Deportiva y Personas con Discapacidad, de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Martín, O. (1996). *Manual Práctico de Organización Deportiva*. Madrid: Gymnos.
- Mestre, J.A. (1995). *Planificación Deportiva. Teoría y Práctica*. Barcelona: Inde.
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2007) *Sport Marketing*, 3rd ed. Champaign, IL, USA: Human Kinetics.
- Muniesa, A.; Lorenzo, R. (rev.) (2008). *Actas del XXVI Seminario Aragonés "Municipio y Deporte". Organización de Eventos Deportivos en Municipios y Comarcas*. Colección: Cuadernos Técnicos del Deporte, nº 46. Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Educación, Cultura y Deporte.
- Parent, M.
 - (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders, *Journal of Sport Management*, 22, 135-164. Recuperado de Sport Discus.
 - (2010). Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers, and Strategies. *Journal of Sport Management*, 24, p291-318. Recuperado de Sport Discus.
- Paris, F. (1996). *La planificación estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Redondo, J.C.; Magaz, A.M. (1996). "El control de la variabilidad en la organización de competiciones deportivas", *Libro de Actas del III Congreso Internacional sobre Entrenamiento Deportivo*. León: INEF León.
- Rottenberg, S. (1956). "The Baseball Players' Labor Market", *Journal of Political Economy* 64 (june), 242-58.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: Inde.

- Suárez, A.S. (1998). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Szymanski, S. (2009). *Playbooks and checkbooks: an introduction to the economics of modern sports*. Princeton: Princeton University Press.
- Villarejo-Ramos, A.F.; Martín-Velicia, F.A. (2007). "Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas", *EsicMarket. Economic and Business Journal. Revista Internacional de Economía y Empresa*. Segundo cuatrimestre, Mayo-Agosto, 87-108. Madrid: ESIC.

Referencias totales / Total references: 46 (100%)

Referencias propias de la revista / Journal's own references: 0

[Rev.int.med.cienc.act.fis.deporte](#)- vol. 12 - número 45 - enero 2012 - ISSN: 1577-0354