

## Factores críticos de éxito en la gestión de los grandes eventos deportivos en Medellín

Critical Success Factors in Mega Sports Events Management in Medellin

**Mauricio Hernández Londoño**

Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación. Candidato a magister en administración.

Correo: [mauroh06@gmail.com](mailto:mauroh06@gmail.com)

**Carlos Gilberto Restrepo Ramírez**

Ingeniero de producción. Magister en Administración. Correo: [carlos.restrepo1@udea.edu.co](mailto:carlos.restrepo1@udea.edu.co)

### Resumen

De acuerdo con la evidencia empírica encontrada, la gestión de grandes eventos deportivos ha estado asociada a errores en la administración y gestiones inadecuadas. Se identificaron los Factores Críticos de Éxito en grandes eventos deportivos realizados en la ciudad de Medellín, desde 1978 hasta 2013. Mediante una investigación cualitativa, de tipo exploratorio, se realizaron entrevistas a directores de eventos, observación de fotografías, memorabilia y documentos oficiales, para realizar la triangulación de los datos. Los resultados muestran elementos comunes en los Factores Críticos de Éxito, como el reconocimiento, el aseguramiento de los recursos y los legados del evento. Los perfiles de los directores muestran fuertes vínculos personales con el deporte y altos niveles de especialización. Las organizaciones deportivas internacionales, como propietarias jurídicas de los eventos, ejercen su poder en las ciudades sede, trayendo conflictos en la comunicación y dirección de los eventos. A partir de los hallazgos y la revisión bibliográfica, la investigación hace un aporte identificando cuatro factores críticos de éxito que podrían ser gestionados por la organización: la gestión del proceso administrativo; la gestión de los stakeholders; la gestión del deporte para el desarrollo y la gestión de los riesgos asociados los grandes eventos deportivos. La identificación de estos factores en la candidatura implicaría un mayor control de los riesgos y los alcances que un Evento Deportivo de Gran formato puede tener en un contexto específico.

**Palabras clave:** Factores Críticos de Éxito; Grandes eventos Deportivos; Gestión de Grandes Eventos Deportivos.

## Summary

According to the empirical evidence found, the management of major sporting events has been associated with mismanagement and inadequate efforts. Critical Success Factors were identified at major sporting events held in Medellín from 1978 until 2013. Through an exploratory qualitative research, interviews with event managers, observation of photographs, memorabilia and official documents, were conducted to triangulate the data. The results show common factors in Critical Success Factors as recognition, securing resources and legacies of the event. International sports organizations as legal owners of the events exert their power in the host cities, bringing on communication and conflict in the management of the events.

**Keywords:** Critical Success Factors; Major Sports Events; Management of Major Sports Events.

## Introducción

La gestión del deporte, y en especial la Gestión de Grandes Eventos Deportivos (GED en adelante) ha sido asociada a errores en la gestión de los eventos y gestiones inadecuadas (Emery, 2010). Uno de los principales autores en la materia expone la necesidad de realizar estudios sobre la gestión de estos eventos para “ubicarla en un contexto temporal de una industria emergente”.

La bibliografía especializada plantea la necesidad de revisar sistemáticamente las prácticas administrativas en los GED (Emery, 2010). El estudio aborda el problema de la gestión desde la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE en adelante) en la gestión de los GED en la ciudad de Medellín. Esta industria ha sido descrita como una “profesión emergente” (Silvers, 2003). La práctica internacional del campo de la gestión de eventos es considerada una disciplina nueva y una práctica con un nivel de desarrollo inmaduro (Getz, 2000). Independientemente de la disciplina deportiva o del país donde se realiza el evento, los incidentes son comunes y ellos van desde problemas de falsificación de

boletas, problemas con multitudes, problemas de sobrecostos, problemas con el clima y escenarios vacíos, entre otros (Silvers, 2004).

De acuerdo con Emery (2010), un GED debe cumplir con siete requisitos, que conforman el acrónimo STUDIES: S: Escala y ámbito logístico; T: Organización temporal; U: Beneficiarios únicos y riesgos; D: Demanda de un anfitrión, participantes y espectadores; I: Alcance internacional; E: Evento histórico, cultural y emocional; S: Diversidad de inversores.

Para que una ciudad pueda albergar un gran evento deportivo debe cumplir con requisitos exigidos por la organización a la cual pertenece el evento, proceso denominado candidatura. La importancia de la candidatura es proporcional al tamaño del evento y la complejidad del proceso se ha incrementado con el paso de los años. Las ciudades aplican como “ciudades candidatas” a este tipo de eventos para mejorar su infraestructura y construir relaciones alrededor del mundo, entre otras. Estas candidaturas han estado asociadas a escándalos por los ofrecimientos que los miembros de los comités organizadores realizan a los miembros de las organizaciones que eligen o votan entre las ciudades. Los cálculos de costos y beneficios son rara vez transparentes en las candidaturas de GED (Whitson & Horne, citados por Emery, 2010). Cuando una candidatura no es exitosa, trae consigo riesgos como inflación, vivienda costosa, elefantes blancos y deudas públicas. Para otros autores (Diaey & Garavelli, 2011) los riesgos en los beneficios para candidatizarse son sobreestimados y los costos subestimados.

Por otro lado, los GED internacionales son propiedad de organizaciones deportivas internacionales, quienes exigen una serie de garantías a las ciudades que participan en estas candidaturas para adquirir los derechos de realizar el evento en su territorio. Las organizaciones relacionadas con eventos deportivos de la ciudad son el Comité Olímpico Internacional (COI), la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la Organización Deportiva Suramericana (ODESUR), y la Organización Deportiva Centroamericana y del Caribe (ODECABE).

El concepto de gestión es abordado como un proceso de toma de decisiones en un entorno de incertidumbre y con algún tipo de riesgo (Torres & Mejía, 2006), mientras el proceso administrativo se asume como la interpretación de unos objetivos y su transformación en acción organizacional a través de la planeación, organización y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, para lograr tales objetivos de manera efectiva.

Otro tipo de organizaciones que intervienen en la Gestión de GED son aquellas creadas temporalmente para manejar el evento. Estas organizaciones son promovidas por el Estado y se conocen como comité organizador, caracterizado por trabajar en jornadas extensas y terminar fatigados (Goldblatt, 2005). Para Maylor (1996) este comité tiene un rol inferior, donde suscribe un contrato temporal, debe manejar la presión de los medios y de los fanáticos, además de verse obligado a trabajar con numerosos stakeholders para producir una experiencia única y de alta calidad.

Los GED pueden ser percibidos como proyectos cortos, debido a la duración del evento, con consecuencias de largo plazo (Rofner, 2009). Una visión tradicional define el éxito en términos de presupuesto, tiempo y calidad (Atkinson, citado por Shahin, 2006). Para Rofner (2009) los FCE son un número limitado de capacidades o características que se deben cumplir en un proyecto o evento, para que sea considerado como exitoso.

En Colombia se han realizado y se seguirán realizando GED, como los Juegos Centroamericanos (1974), los Juegos Bolivarianos (2005), los Juegos Suramericanos (2010), los Juegos Centroamericanos y del Caribe (2011), la Copa América de Fútbol (2009), la Copa del Mundo Juvenil FIFA (2011) y Juegos Mundiales (2013), entre otros. Además, la ciudad de Medellín ha solicitado, sin éxito, ser la ciudad sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud 2018. De estos eventos, y los futuros, surge una base de conocimiento que aún no ha sido descrita en el país, razón por la cual el presente estudio cobra mayor importancia en el ámbito de la gestión deportiva. Se contribuye además a la industria emergente, describiendo el perfil de los gerentes de los GED en la ciudad de Medellín, identificando los FCE y explicando su gestión en la ciudad.

El trabajo se presenta en cinco secciones:

En el **marco conceptual** se define el alcance de lo que es un GED. Se hace mención de los actores o stakeholders que intervienen en el evento, como también se define qué son las candidaturas de los GED y su importancia en el proceso de gestión del evento. Se realiza una breve descripción del Comité Olímpico Internacional y la Carta Olímpica, pues aquel, como propietario jurídico de los Juegos Olímpicos, brinda unas pautas o parámetros a seguir en la gestión de eventos como los Juegos Centroamericanos y los Juegos Suramericanos. Más adelante se definen los términos administración, gestión y proceso administrativo, como soporte conceptual para el estudio. También se realiza una descripción de las organizaciones deportivas o comités organizadores, encargados de gestionar los GED. Finalmente, se describe desde la teoría qué son FCE en GED y la gestión de los riesgos asociados al evento deportivo.

En segundo lugar se presenta la **metodología** utilizada para lograr los objetivos del trabajo. Se realizó un estudio de tipo cualitativo, con carácter histórico, exploratorio e inductivo. Se aplicaron entrevistas a los gerentes de grandes eventos deportivos en la ciudad de Medellín. Se transcribieron y se registraron en video y audio las entrevistas. La información cualitativa fue jerarquizada y analizada con el software NVivo versión 10.0.1. La triangulación de los datos se realizó a través de las entrevistas a directores de eventos, fotografías de los eventos, documentos oficiales y observación de la memorabilia en el museo del deporte de la ciudad.

En tercer lugar se describen los **resultados**, iniciando con la descripción del perfil de los directores, sus responsabilidades y experiencias en los eventos que han dirigido. Después se exponen los criterios que han utilizado para valorar el evento como exitoso y su definición sobre los FCE. En la parte final de los resultados, se presenta una línea de tiempo y el manejo de la comunicación y el liderazgo en los GED.

Finalmente, se presentan la **discusión** y las **conclusiones** del trabajo, y se hace un aporte identificando cuatro factores críticos de éxito que podrían ser gestionados por la organización: la gestión del proceso administrativo, la gestión de los stakeholders, la gestión del deporte para el desarrollo y la gestión de los riesgos asociados a los GED.

## Marco conceptual

Desde el punto de vista conceptual, es necesario asumir un punto de encuentro para definir qué son los GED y los actores que intervienen en ellos. También se hace referencia a las candidaturas de GED y los legados que estos pueden dejar en las ciudades.

El marco también hace una descripción de las entidades que han realizado GED en Medellín como la Federación Internacional de Fútbol asociado (FIFA en adelante), Organización Deportiva Suramericana (ODESUR en adelante), Organización Deportiva del Caribe (ODECABE en adelante) y el Comité Olímpico Internacional (COI en adelante). Después se conceptualizan los términos gestión y proceso administrativo; las organizaciones deportivas y los FCE, vistos desde la gestión de proyectos y desde la gestión de GED Internacionales.

Para sistematizar los resultados en categorías, se usan los siguientes códigos, en orden alfabético, para el análisis:

- COC: Comité Olímpico Colombiano
- COI: Comité Olímpico Internacional
- COL: Comité Organizador Local
- CON: Comité Olímpico Nacional
- JS 2010: Juegos Suramericanos Medellín 2010
- JC 1978: Juegos Centroamericanos
- ODECABE: Organización Deportiva del Caribe
- ODESUR: Organización Deportiva Suramericana
- WC 2011: (World Cup por sus siglas en inglés) Copa del Mundo de la FIFA Sub 20 Colombia 2011
- YOG 2018: Juegos Olímpicos de Verano de la Juventud 2018
- GED: Grandes Eventos Deportivos
- FI: Federaciones Internacionales

### Grandes Eventos Deportivos

Una revisión de la literatura revela que pueden existir tantas definiciones de eventos como libros sobre la materia (Brown & James, 2004). Los mega eventos han sido categorizados como eventos públicos excepcionales. Se han categorizado con base en: a) Capacidad de espectadores, b) Duración y c) Lugar. Se definen los mega eventos como eventos culturales a gran escala, incluyendo eventos deportivos o comerciales, que tienen un carácter dramático, atractivo para las masas y significado internacional (Diaey & Garavelli, 2011). Se consideran GED los Juegos Olímpicos de verano y la Copa del Mundo de la FIFA, al igual que otros eventos como los Juegos Olímpicos de Invierno, el torneo de la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol), los Juegos de la Commonwealth y los Campeonatos Mundiales de Pista y Campo (Diaey & Garavelli, 2011). Los Mega Eventos Deportivos, también llamados Grandes Eventos Deportivos, realizados en la ciudad de Medellín, han sido principalmente los Juegos Centroamericanos y del Caribe en 1978, los IX Juegos Suramericanos Medellín 2010 y el Campeonato Mundial de fútbol sub 20.<sup>1</sup>

Dado que se encuentran diversas definiciones, para esta investigación se acoge la que propone Emery (2010) para quien un GED es un evento histórico y cultural, que demanda un anfitrión y una organización temporal, es desarrollado a gran escala y demanda participantes y espectadores. Para facilitar la definición, el autor propuso un acrónimo en

---

<sup>1</sup> Se incluyó la candidatura de Medellín a los Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano porque la candidatura representó en sí misma un GED para la ciudad.

inglés, STUDIES, utilizado para diferenciar un gran evento deportivo de un evento menor. Como se mencionó, el acrónimo significa:

- (S) *Scale* - Escala y ámbito logístico
- (T) *Temporal* - Organización temporal
- (U) *Unique* - Beneficiarios únicos y riesgos
- (D) *Demand* - demanda de un anfitrión, participantes y espectadores
- (I) *International* - Alcance internacional
- (E) *Event* - Evento histórico y cultural, emocional
- (S) *Stakeholders*<sup>2</sup> - Diversidad de inversores

Los GED, también llamados mega eventos, han sido descritos desde 1970 y se han centrado en la industria del turismo. Más adelante, en 1980, los estudios de los mega eventos se han clasificado por su escala. Un ejemplo de ello lo aporta Ritchie (1984), quien lo define como “Un gran evento o eventos recurrentes de duración limitada, desarrollada principalmente para mejorar la conciencia, apariencia o el beneficio de un destino turístico en el corto o largo plazo.”

Los GED cuentan con diversidad de stakeholders, sobre los cuales se hará una mención. El término stakeholders es una palabra inglesa introducida por Freeman (1980) para referirse a las personas u organizaciones que afectan o pueden ser afectados por la empresa. En este sentido, el autor desarrolla una propuesta para la gestión estratégica de los stakeholders y controlar el ambiente turbulento de la organización.

Aplicando esta terminología al tema de estudio, se pueden considerar stakeholders de un GED los medios de comunicación, el propietario jurídico del evento; el gobierno central o local, otros patrocinadores locales, los entes deportivos públicos y privados, los consultores y los patrocinadores.

### Candidaturas en GED

La cultura de los mega eventos deportivos aparece durante la revolución industrial y se hace popular en Europa debido a la oportunidad de movilizar bienes y servicios, además de construir vías e instalaciones con gran capacidad. Los procesos de candidaturas en la actualidad son complejos y recogen una serie de requisitos que implican varios años de

---

<sup>2</sup> Los stakeholders son personas u organizaciones que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, en este caso, el Gran Evento Deportivo.

preparación. La importancia de la candidatura es proporcional al tamaño del evento. La complejidad del proceso se ha incrementado con el paso de los años. Las ciudades aplican a una candidatura por cuatro razones: 1) Promoción de la ciudad o del país; 2) Desarrollar entrenamiento e investigación para usos futuros, otra candidatura mayor o repetir una postulación, por ejemplo; 3) Regeneración urbana y mejoramiento de la infraestructura; 4) Promoción de la ciudad y construir relaciones alrededor del mundo. (Diaey & Garavelli, 2011)

Una candidatura es considerada exitosa cuando la ciudad postulante es seleccionada; sin embargo, cuando una candidatura no es exitosa, trae consigo riesgos descritos (Magalie y Charleen, citados por Diaey & Garavelli, 2011), tales como inflación, vivienda costosa, elefantes blancos y deudas públicas. Para otros autores (Diaey & Garavelli, 2011) los riesgos en los beneficios para candidatizarse son sobreestimados y los costos subestimados. Toda ciudad que participa en una candidatura debe tener claros los legados, que pueden ser deportivos, económicos, urbanos, sociales, en educación o en infraestructura. Preuss (2005) define un legado como “Independientemente de la producción y el espacio, el legado es planeado y no planeado, estructuras tangibles e intangibles son creadas por y para un evento deportivo que será recordado por largo tiempo por el evento en sí mismo.”

Dada la importancia de los legados, éstos forman parte de los cuestionarios de las ciudades o países que participan en una candidatura. El cuestionario utilizado por la UEFA exige a la ciudad candidata asegurar que los legados de la final del evento tengan impactos en el largo plazo en el contexto del desarrollo sostenible (UEFA, 2012). De igual forma, el COI exige que las ciudades candidatas demuestren cómo desarrollar unos Juegos Olímpicos que se ajusten a la planeación de la ciudad en el largo plazo después del Gran Evento Deportivo (International Olympic Comitee, 2011). Además, los legados pueden ser positivos o negativos y son clasificados en cuatro categorías: político, económico, promocional y social. (Diaey & Garavelli, 2011).

El legado político es el impacto en las relaciones nacionales o internacionales en el público; por ejemplo, la capacidad de alojamiento o la capacidad para desarrollar relaciones políticas con los principales órganos rectores del deporte. Por lo general, la candidatura es apoyada por los partidos políticos que están en el poder en ese momento. Ante una candidatura no exitosa, la gestión local y nacional es asociada al fracaso y los partidos políticos opositores acusan al gobierno de ineficiencia y gastos excesivos, lo que ocurre cuando el resultado es muy negativo, como en el caso de la candidatura de Egipto para la Copa del Mundo de 2010, en la cual no obtuvo ningún voto. "Tenemos que saber

quién es el responsable de este desastre y esta vez no vamos a permitir al gobierno ocultar la verdad, como siempre ", dijo el Sr. Beltagy, diputado en el Parlamento en 2005<sup>3</sup>.

Si una ciudad o país quiere acoger un GED, un aspecto muy importante es trabajar en la construcción de una red en los órganos de gobierno de los organismos deportivos internacionales. Una de las mejores maneras de construir esta red es la candidatura en sí misma. Una candidatura perdida puede conducir a un legado positivo en términos de conocimiento de la dinámica específica del ambiente deportivo internacional y las relaciones en el mundo del deporte internacional.

El legado económico se relaciona con el costo de la candidatura, las fuentes de financiación y su capacidad de atraer factores económicos positivos. El gasto público en infraestructura deportiva y eventos implican necesariamente reducciones en otros servicios del gobierno, una expansión de los préstamos del gobierno, o un aumento de los impuestos, todos los cuales producen un lastre para la economía. Las operaciones relacionadas con el deporte no representan un impacto sobre la economía en términos de empleo; al contrario, estas operaciones se asocian a pérdidas de empleo, incremento de impuestos o recortes de gastos en el sistema (Siegfried & Andrew, 2000). El costo de una candidatura puede llegar a ser enorme. Diaey & Garavelli (2010) afirman que el costo promedio de una candidatura para los Juegos Olímpicos de Verano es de aproximadamente 50 millones de dólares.

Otro asunto importante en las candidaturas es conocer la fuente de financiación de la campaña. Cuando ellas son financiadas con recursos públicos, reciben fuertes críticas de la sociedad civil, porque esta reclama inversiones en instalaciones públicas, hospitales, escuelas, parques, programas ambientales, en lugar de gastarlo en la candidatura.

El legado económico positivo que una candidatura puede aportar a la ciudad o país es una alta visibilidad internacional. Las áreas principales en las que una candidatura perdida puede traer un legado económico positivo son el turismo, el empleo, nuevas oportunidades de negocios.

El legado de promoción se puede definir como el impacto de la candidatura en la imagen de la ciudad o el país, y puede ser positivo o negativo. Una candidatura perdida puede ocasionar una publicidad negativa para el país, lo que se explica por el hecho de que una candidatura es también un instrumento de promoción y está estrechamente conectada

---

<sup>3</sup> Noticia recuperada de <http://www.egyptdailynews.com>

con la imagen de la ciudad o país. La incapacidad de la candidatura de la ciudad/país para ganar los derechos de alojamiento de un GED envía un mensaje negativo a la comunidad internacional, debido a la percepción de la falta de recursos o conocimientos especiales de la ciudad o el país (Diaey & Garavelli, 2010).

El legado social es el impacto de la oferta en la comunidad, y también puede ser positivo o negativo. Un ejemplo es el entusiasmo de la comunidad conectada con la candidatura. Junto al riesgo económico y de infraestructura, el riesgo social tiene que ser considerado. Ejemplo de ello son las protestas que motivó la organización del Mundial de la FIFA en Brasil (Darnell, 2012).

Por su parte, Hiller (2000) plantea que "el megaevento generalmente simboliza un cambio de clase social en el lugar del evento, como consecuencia del desplazamiento de las poblaciones obreras existentes y la clase media y consumidores". El resultado es una oposición inminente de las poblaciones afectadas. Ejemplo de un legado social negativo fue la candidatura de Inglaterra para el Mundial FIFA 2018, que dividió las opiniones en la comunidad, así como la reacción negativa del público. En una encuesta citada por Diaey & Garavelli (2011) realizada en el Reino Unido en 2006, el 49% de la población manifestó estar en contra de la Copa del Mundo en 2018, ya que habría costado demasiado.

Para controlar el costo de la oferta, el comité de la candidatura debe involucrar a un gran número de partes interesadas, que puedan contribuir a garantizar una cantidad sustancial de la reducción de costos. Un buen ejemplo de modelo financiero es la oferta del Manchester en 2000, que tenía el modelo de oferta financiera, donde el comité de la candidatura fue establecido sobre una base voluntaria y tenía asociaciones con una variedad de empresas, entre otras British Airways, que permitió a los miembros del comité viajar alrededor del mundo de forma gratuita. Estas asociaciones permiten evitar un coste global sustancial de la oferta y el legado económico negativo (Diaey & Garavelli, 2011).

### Comité Olímpico Internacional

Al referirse a un GED se debe referir al COI (Comité Olímpico Internacional), organismo rector del deporte competitivo en el mundo, quien asigna, mediante un proceso de votación de sus miembros, la ciudad sede de los Juegos Olímpicos y todas sus variaciones. El COI es una organización sin ánimo de lucro encargada de promover el Movimiento Olímpico, y su responsabilidad es organizar los Juegos Olímpicos y promover los ideales Olímpicos (Olympic & Comitee, 2011).

Dado el poder que maneja este organismo, y gracias a las grandes sumas de dinero percibidas por conceptos de derechos de televisión y publicidad, entre otros, el movimiento olímpico ha sido cuestionado por diferentes organizaciones para que su administración sea más democrática y transparente. El Movimiento Olímpico genera aproximadamente 1.5 billones de dólares en ingresos, con 7 de los 10 patrocinadores del COI en los Estados Unidos (Mason, Thibault & Misener, 2006). El tema de la corrupción en el deporte ha sido ampliamente documentado; una investigación en los Estados Unidos concluyó que el problema central era que el COI no tenía la capacidad de controlar el comportamiento de todos sus miembros. (Mason et al., 2006). El oportunismo en Federaciones Deportivas Internacionales ha sido descrito por diversos autores. Se ha reportado que los miembros del COI han aceptado sobornos como vuelos redimibles en primera clase, costosos regalos como joyas, equipos de video y obras de arte costosas. El Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City, pagó más de un millón de dólares a miembros del COI en sobornos para asegurar votos que llevaran los Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City. En una típica organización sin ánimo de lucro, la organización y sus miembros prestan un servicio público y los individuos asociados a la organización, especialmente voluntarios, son motivados con otras alternativas a la compensación monetaria.

Otras organizaciones no tan visibles como el COI, pero en la estructura del deporte mundial, son la Organización Deportiva Centroamericana y del Caribe ODECABE y la Organización Deportiva Suramericana ODESUR, quienes defienden los ideales olímpicos en sus regiones y poseen los derechos de los Juegos Centroamericanos y del Caribe y Suramericanos respectivamente.

### Carta Olímpica

El documento que rige el evento más grande del mundo es la carta olímpica, que es "la codificación de los principios fundamentales del Olimpismo, de las Normas y de los textos de aplicación adoptados por el COI. Rige la organización, la acción y el funcionamiento del Movimiento Olímpico y fija las condiciones de la celebración de los Juegos Olímpicos" (IOC, 2011)

En la carta olímpica no se habla de eventos ni de mega eventos en ningún momento. Para el COI, los Juegos Olímpicos son una "reunión de los atletas del mundo en el gran festival del deporte que son los Juegos Olímpicos. Su símbolo está constituido por los cinco anillos entrelazados". Otra definición del evento señala que "Los Juegos Olímpicos son

competiciones entre atletas, en pruebas individuales o por equipos, y no entre países. Reúnen a atletas seleccionados por sus respectivos CON, cuyas inscripciones han sido aceptadas por el COI. Los atletas compiten bajo la dirección técnica de las FI correspondientes." (Carta Olímpica)

Los ejemplos más representativos son los Juegos Olímpicos, Paraolímpicos, Campeonato Mundial de Atletismo y Campeonato Mundial de Fútbol. Estos eventos pueden ser de marca o "hallmark events", ya que se caracterizan por su tamaño, impacto económico, estatus y significancia.

Los grandes eventos también se caracterizan porque requieren grandes inversiones; son costosos; involucran gran colaboración; requieren grandes movilizaciones de recursos para transporte, escenarios, acomodación y alojamiento; implican altos riesgos, pero ofrecen grandes beneficios en mercadeo y económicos para la ciudad que lo alberga (Diaey & Garavelli, 2011). Los mismos autores precisan que un evento de contraste o de marca (hallmark events) son "momentos únicos en el tiempo celebrados con una ceremonia y un ritual que satisface unas necesidades específicas".

## Gestión

Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, y éste, a su vez, deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones) (Torres & Mejía, 2006). Según Tamames & Gallego (citados por Torres & Mejía, 2006), gestión es el conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos. Se discute que los términos administrar y gestionar son sinónimos, para unos autores, y antónimos para otros, en la medida en que se atribuye a la administración un entorno conocido y unas reglas a aplicar predecibles, de acuerdo a cada situación, mientras que la gestión se caracteriza por tomar decisiones en un entorno de incertidumbre y con algún grado de riesgo. En todo caso, el desempeño de las funciones descritas en cualquiera de las dos definiciones se suele atribuir a los directivos de una empresa. En una visión contemporánea del concepto de administración, Torres & Mejía (2006) establecen tres definiciones que responden a las perspectivas en las que se ha desarrollado la administración:

Desde una **perspectiva clásica**, que define la administración como "proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas para el logro de objetivos organizacionales".

Desde una **perspectiva moderna**, donde se define la administración como “una forma de coordinar las actividades que realizan las personas dentro de un clima organizacional específico que debe facilitar las acciones de los individuos y la organización en el cumplimiento de su objetivo de responder a las necesidades de la sociedad manifiestas en las demandas de los mercados. Los agentes con unos roles determinados en la organización, haciendo uso de los recursos tangibles e intangibles, desempeñan las funciones administrativas requeridas para el logro de los objetivos de forma eficiente”.

Y desde una **perspectiva postindustrial** como “proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de capacidades colectivas que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno”.

Esta última perspectiva reconoce que en el centro de este proceso se encuentran las personas, quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones y personalidades, para dar origen a las organizaciones, complejas por naturaleza. Estas perspectivas no son mutuamente excluyentes, por el contrario, pueden ser complementarias.

Otro autor representativo, Mintzberg (2011), en su ya clásico trabajo sobre la naturaleza del trabajo directivo, fragmenta las funciones de la administración en las siguientes actividades: planificar, organizar, crear equipo, dirigir, coordinar, informar y presupuestar. Por su parte, Drucker (1986) considera que los pilares del funcionamiento de una organización son las políticas básicas, el liderazgo y los criterios objetivos de dirección y decisión. Existen tantos autores como clasificaciones, pero, en todos los casos, se menciona como componente básico de la gestión, aunque no el único, la dirección o conducción de la organización, basada tanto en la identificación de una metodología o procedimiento para comunicar y comprometer a todos los miembros de la empresa con los resultados esperados, como en la acción de un liderazgo sólido que motive y cohesione a los equipos o unidades de trabajo.

En otras palabras, la conducción o dirección de una organización está relacionada con la capacidad de: Identificar claramente los objetivos; disponer de una estrategia para alcanzarlos; comunicarlos a la institución; diseñar la organización para optimizar los

recursos disponibles y conseguir que el conjunto de las personas que componen la organización orienten sus esfuerzos en la dirección deseada.

### Proceso Administrativo

De acuerdo con Chiavenato (1995), el término administración procede “del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.” En la actualidad, esta definición ha sufrido transformaciones y pretende interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, para lograr tales objetivos de la manera efectiva (Torres & Mejía, 2006).

La administración puede ser vista como el resultado histórico, integrado y acumulado de producción de múltiples disciplinas; desde la antigüedad, los seres humanos han establecido relaciones de poder y jerarquía para lograr sus fines, ya sea en el comercio, en la religión o en la guerra. Los seres humanos se han visto obligados a establecer estructuras piramidales que concentran en su vértice las funciones de poder y decisión.

Como se aprecia en la figura 1, el proceso administrativo tiene fases o etapas que se pueden agrupar como fases de **planeación**, donde se establecen objetivos y metas organizacionales; **organización e integración**, donde se establecen responsabilidades, se delegan tareas y se organiza el staff; de **dirección**, donde se desarrollan factores humanos como la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; y, finalmente, de **control**, como una fase donde se verifica el logro de resultados, se controlan los procesos y las tareas con fines preventivos o correctivos.

**Figura 1.** Proceso Administrativo

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Tipos de planes	Naturaleza de las organizaciones	Administración y selección de recursos humanos	Factores humanos y motivación	Sistema y proceso de control
Objetivos	Estructura organizacional	Evaluación del desempeño y Estrategias de desarrollo profesional	Teoría X y Y de Mc Gregor	Técnicas de control y tecnología de la información
Misión	Departamentación	Administración del cambio	Teoría de las necesidades de Maslow	Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total
Estrategia	Organización matricial		Teoría ERG	
Planeación estratégica	Autoridad de línea/ staff		Teoría de las expectativas	
Matriz TOWN				
Matriz de portafolios				
Toma de decisiones	<i>Empowerment</i>			

Fuente: Chiavenato (1995)

### Organizaciones Deportivas

Las personas encargadas de la gestión de los GED crean organizaciones temporales, consideradas organizaciones deportivas, que son promovidas por el Estado. Los principios del buen gobierno en una organización deportiva han sido descritos por la Carta Europea del deporte (Rodríguez, 2009) y se resumen en tres aspectos: 1) Funcionamiento de estructuras democráticas y de órganos de gobierno electos abiertos a la participación de todas las personas federadas. 2) Organización y gestión profesionales, reguladas por un código de ética adecuado. 3) Rendición de cuentas detallada de cómo se han gastado y en qué se han destinado las subvenciones recibidas. En el ámbito de las organizaciones deportivas también se encuentran los clubes y ligas deportivas, constituidas como organizaciones sin ánimo de lucro, administradas por personas no profesionales; las organizaciones deportivas como los clubes deportivos cuentan con administraciones poco estructuradas. (Horch & Schütte, 2003).

### Factores Críticos de Éxito (FCE)

Al respecto, veamos la síntesis que presenta Shahin (2006) en su revisión de literatura sobre factores críticos de éxito FCE en la Gestión de Proyectos, en la cual cita los planteamientos de diferentes autores con respecto a los FCE en el desempeño de sus proyectos o sus organizaciones.

Avots (1969, citado por Shahin, 2006) presenta como FCE el nombramiento de un gerente habilidoso, destinar tiempo para definir el proyecto adecuadamente, correcta planeación de las actividades del proyecto, asegurar flujos de información adecuados, cambiar las actividades para adaptarse a los cambios dinámicos, alinear los objetivos de los empleados con el desempeño y recompensas y comenzar de nuevo cuando se han encontrado errores.

Martin (1976, citado por Shahin, 2006) identifica como FCE la definición de objetivos, seleccionar la filosofía organizacional del proyecto, soporte general de gerencia, organizar y delegar autoridad, seleccionar el equipo de trabajo, suministrar recursos de información y control, requerir planeación y revisión.

Locke (1984, citado por Shahin, 2006) establece como FCE la comunicación de los compromisos del proyecto, administrar desde la cima, nombrar un gerente capacitado, estandarizar comunicaciones y procesos, programar reuniones de control, calendarios y cronogramas.

Cleland & King (1983, citados por Shahin, 2006) consideran como FCE tener claro un resumen del proyecto, un concepto operacional, el soporte de la gerencia, soporte financiero, soporte de escenarios, locaciones, inteligencia de mercado (identificar clientes), cronograma del proyecto (agenda), desarrollo ejecutivo y entrenamiento del equipo y organización, canales de adquisición, comunicación e información y revisión del proyecto.

Sayles & Chandler (1971, citados por Shahin, 2006) identifican como FCE las competencias del gerente, planeación, sistemas de responsabilidad y control, monitorear y retroalimentar, continua participación.

Baker et al. (1983, citados por Shahin, 2006) establecen la definición de objetivos claros, compromiso del equipo con los objetivos, gerente en el sitio, orientación al objetivo, capacidad de aprendizaje, costos precisos, técnicas de planeación y control, orientación a la tarea y ausencia de burocracia.

Pinto & Slevin (1988-1989, citados por Shahin, 2006) consideran que son FCE el apoyo de la alta gerencia, la consulta a clientes, el reclutamiento de personal, tareas técnicas, monitoreo y retroalimentación, resolución de problemas, aprendizaje del líder del proyecto, poder y política, medio ambiente y sentido de urgencia.

Morris & Hough (1986, citados por Shahin, 2006) enfocan la atención en el establecimiento de un objetivo realista, satisfacción del cliente, viabilidad de mercado, implementación de procesos, valor percibido del proyecto, inclusión de la comunidad, programar la duración de la urgencia, identificar los problemas financieros legales.

Kerzner (1987, citado por Shahin, 2006) considera como FCE el entendimiento corporativo de la gerencia del proyecto, el compromiso ejecutivo de la gerencia del proyecto, adaptabilidad organizacional, criterios de selección para el gerente del proyecto, liderazgo del gerente, compromiso a la planeación y al control.

Wateridge (1998, citado por Shahin, 2006) identifica los FCE desde la satisfacción de los actores, es decir, si se logran los objetivos; el propietario obtiene ganancias; y el equipo, los usuarios y los patrocinadores están satisfechos con el desempeño y los resultados del proyecto.

Para Belassi & Turkel (1996, citados por Shahin, 2006) los FCE son el uso de habilidades administrativas; control y monitoreo; factores relacionados con la organización; viabilidad de fuentes y monitoreo del ambiente externo.

Cook & Davids (2002, citados por Shahin, 2006) resaltan la importancia de la planeación a largo plazo e identifican como FCE la educación a la organización en términos de gestión del riesgo, madurez de la organización para asumir riesgos propios, administrar un plan de gestión del riesgo, tener el proyecto al menos con 3 años de antelación. Sobre el presupuesto puntualizan: realizar cambios solo mediante un proceso de control, mantener la integridad de la línea de base, mantener un portafolio y programa que administre las prácticas con la estrategia empresarial y los objetivos del proyecto, alinear el desempeño del proyecto con las decisiones.

En retrospectiva, los factores identificados en los últimos 40 años sobre FCE en proyectos son:

En el período 1960-1980 los FCE se resumen en costo, tiempo y calidad (Pinto & Slevin, 1988, citados por Shahin, 2006). Además de esa mirada, autores Munns & Bjeirmi (1996, citados por Shahin, 2006) critican el énfasis en estas “habilidades duras” (alcance de objetivos financieros) para prestar atención en “habilidades blandas”, como el comportamiento y la comunicación interpersonal.

En el período 1980-1990 la literatura enfatiza que los FCE deben ser capaces de allanar el camino hacia el servicio y la satisfacción del cliente; además, los proyectos deben involucrar a la capacitación del personal y la educación, un fuerte liderazgo y la gestión, el desarrollo de los individuos, equipos y organizaciones (Bounds, 1998, citado por Shahin, 2006).

Por su parte, Pinto & Slevin (1987, citado por Shahin, 2006) desarrollaron una lista de 10 FCE de apoyo (por ejemplo, clara misión del proyecto de la cúpula de la organización, apoyo a la gestión, la consulta del cliente, seguimiento y retroalimentación), aplicables a una variedad de proyectos y una herramienta útil para los administradores de proyectos.

En el período 1990-2000 las publicaciones enfocan los FCE en la percepción de éxito que los stakeholders tienen del proyecto (Kerzner, 1987 & Lester, 1998, citados por Shahin, 2006).

En la década de 2000, el éxito del proyecto es dependiente del estilo de liderazgo, la inteligencia emocional y otras competencias del gerente del proyecto, que cambian debido al incremento de la globalización (Müller & Turner, citados por Shahin, 2006).

Sin embargo, la evolución de los FCE va más allá de la satisfacción de todos los stakeholders (Atkinson, 1999). Esta mirada ofrece un rango que trasciende la triada tiempo, costos y calidad, para establecer tres nuevas categorías, a saber: los beneficios percibidos por la organización (beneficiarios directos), los beneficios de los stakeholders (beneficiarios indirectos) y las fortalezas técnicas obtenidas del sistema de información.

Kosciuk (2006) resume el trabajo de Mintzberg sobre Diseño de Organizaciones Eficientes, e identifica cuatro factores: la edad y dimensión de la organización, el sistema técnico que usa su núcleo operativo, el ambiente (complejidad, diversidad y hostilidad) y las relaciones de poder (Mintzberg, 2011).

Calderón & Jurado (2006) presentan una perspectiva enfocada en las personas, según la cual los FCE se centran en el conocimiento como base para la competitividad en las organizaciones. Por su parte, Porter (1990) resalta la capacidad de innovación y perfeccionamiento, las condiciones de la demanda, la estrategia y las industrias relacionadas y de apoyo como FCE. Aclara, además, que la teoría clásica explica el éxito de las naciones en industrias a partir de los factores de producción, tales como la tierra, el trabajo y los recursos naturales. Sin embargo, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es más visionario, dinámico y desafiante. Esto

contradice el pensamiento dominante, que indica que los costos laborales, las tasas de interés, los tipos de cambio y las economías de escala son los más determinantes de la competitividad.

Algunos de los trabajos y definiciones sobre factores críticos en la gestión de proyectos están enfocadas en lo que Atkinson (1999) llama triángulo de oro, basados en las variables tiempo, costos y calidad.

De acuerdo con el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés) los criterios para medir el éxito de un proyecto deben establecerse al comienzo del proyecto. Si estos criterios se establecen después de finalizado el proyecto, se encontrarán muchas dificultades y diferentes puntos de vista de lo que es, o no, considerado exitoso (PMI, 2014).

Algunos estudios han aplicado indicadores financieros para medir el impacto y la efectividad organizacional (tasas de retorno, inventarios, participación en el mercado) (Barney, 1996, citado por Shahin, 2006). Otros se han encargado de identificar aspectos del desempeño como el valor percibido y el impacto en la satisfacción de los clientes (Pinto & Mantel, 1990, citados por Shahin, 2006). Adicionalmente, Freeman & Beale (1992, citados por Shahin, 2006), proponen siete criterios, entre ellos desempeño técnico, eficiencia en la ejecución, satisfacción del cliente, crecimiento personal y desempeño en los negocios.

### Factores Críticos de Éxito en Grandes Eventos Deportivos

Los FCE en Grandes Eventos Deportivos han sido descritos, desde la perspectiva de la gestión de proyectos, en una tesis de maestría de la escuela de negocios de la Universidad de Umea, en Suecia (Rofner, 2009). Roche (Citado por Rofner, 2009) plantea que los eventos deportivos son percibidos como proyectos cortos (por la duración del evento) con consecuencias de largo plazo. La planeación y organización son procesos complejos, donde se llevan a cabo diferentes tareas, además deben ser gestionados diferentes actores con intereses particulares.

Los estudios definen el éxito desde diferentes perspectivas. La aproximación de Atkinson (1999) define el éxito del proyecto en términos de presupuesto, tiempo y calidad. Otra mirada enfoca en aspectos como la importancia de la comunicación y la estructura organizacional del equipo citados por (Shahin, 2006).

En la revisión de la literatura se encuentra que por cuarenta años se ha estudiado el tema de la gestión de proyectos, donde los conceptos de éxito y fracaso han sido objeto de numerosas investigaciones. Los Factores Críticos de Éxito (FCE) en los Grandes Eventos Deportivos son sintetizados por Rofner (2009) basado en el proceso de planeación. Para él, los FCE constan de una serie de fases, como:

1- **Objetivos:** identificación de los diferentes actores (stakeholders) como clientes, patrocinadores, inversores y staff juegan un papel importante en esta fase, al igual que responder por qué debe realizarse el evento, qué debe lograrse y quién es beneficiado y cómo.

2- **Concepto:** la pregunta a responder en esta fase es: a qué debe parecerse el evento, porque la construcción de escenarios debe ser útil cuando el evento se ha terminado. Este componente debe ser aplicado a otro evento y tenerlo presente para aplicarse a una curva de aprendizaje. Por ejemplo, Manchester fue sede de los juegos de la Commonwealth en 2002 y posteriormente organizó torneos de squash, tenis de mesa y ciclismo.

3- **Planeación e Implementación:** tiene que ver con las estrategias relacionadas con el objetivo del evento y su potencial en el largo plazo. Un ejemplo es como una ciudad atrae grandes eventos para mejorar la tasa de desempleo y utiliza esto para crear nuevos escenarios.

4- **Evaluación:** es considerada como el principal feedback para la toma de decisiones y también necesaria para alcanzar los objetivos en el futuro. Además, se considera un instrumento necesario para profesionalizar la industria. (Diaey & Garavelli, 2011)

Otros elementos del proceso son la implementación del evento, la transferencia (handover), la evaluación y el feedback, entendido como la evaluación constante, retroalimentación y alineamiento.

De acuerdo con los hallazgos en el ámbito de la gestión de eventos deportivos, los FCE para los eventos deportivos internacionales son:

1. Claridad del objetivo del evento
2. Claridad del concepto del evento
3. Factibilidad del evento
4. Evaluación del evento
5. Buena comunicación

## 6. Habilidades de gestión

### Retos asociados a los Grandes Eventos Deportivos

Los GED tienen un enorme potencial de hacer contribuciones a la ciudad organizadora. Las incertidumbres se incrementan y se intensifican con el tamaño del evento. Estos eventos tienen características que los exponen a riesgos e incertidumbre; las características de estos eventos son:

1. Los GED tienen productos y servicios intangibles, no es fácil medir sus impactos ni evaluar la experiencia.
2. Son perecederos, se consumen en el instante y no pueden ser guardados ni reutilizados.
3. Inseparables del ambiente y del escenario donde se llevan a cabo.

Los GED tienen retos asociados a factores económicos, políticos, sociales y culturales (Radikonyana, 2010). Son catalizadores para llevar legados a las ciudades organizadoras. En muchos casos no se logran las ventas ni el desarrollo económico prometido. Además, implican grandes inversiones públicas y privadas y los fondos son insuficientes para la infraestructura que demandan los eventos. Se requieren grandes inversiones para la construcción o adecuación de aeropuertos, vías públicas, sistemas públicos de transporte y estadios, que siempre van más allá de las posibilidades de la ciudad. Otro riesgo es el de malgastar las inversiones y endeudarse a gran escala. (Karadakis & Kaplanidou, 2010, citados por Radikonyana, 2010).

Desde el punto de vista legal y político, los riesgos son asumidos por el gobierno que patrocina el evento, mientras desacuerdos y tensiones entre la oposición y/o las partes pueden frustrar el éxito del evento. Radikonyana (2010) sugiere no utilizar el evento como estrategia para ganar votos u oponerse sólo por pertenecer a un partido político diferente al de los organizadores. La inestabilidad política de una ciudad puede producir efectos en la infraestructura. Es necesario hacer acuerdos contra la piratería, que protejan los derechos de televisión, los colores, símbolos, merchandising y otros productos del evento; en eso las organizaciones deportivas internacionales tienen experiencia y programas contra la piratería (Coates, 2010; IOC, 2011; UEFA, 2012).

También es necesario comprender la legislación de FIFA y el COI para evitar conflictos políticos y legales relacionados con normas de competición y entrenamiento, protección

al consumidor y uso del medio ambiente. (Henderson, 2010 citado por Radikonyana, 2010.)

El desarrollo de un GED implica la creación de nuevos escenarios deportivos y sistemas de administración sofisticados que solo se utilizan durante el evento. Estos sistemas suelen ser subutilizados, al igual que los escenarios, cuando todo vuelve a la normalidad. Algunos escenarios son abandonados o mal administrados luego de finalizados los eventos, configurando un desperdicio de recursos en infraestructura. (Jago, 2010, citado por Radikonyana, 2010).

Existen oportunidades sustanciales de generar empleo y adquirir habilidades durante las fases operativas y de construcción de los mega eventos. Sin embargo Karadakis & Kaplanidou (citados por Radikonyana, 2010) han notado que las habilidades y capacidades creadas para el evento no son tan importantes como se espera. Los altos costos de los eventos están ligados con la provisión de personal preparado, que suele estar acoplado a los costos de seguridad, desde que los GED son blanco de ataques terroristas y protestas.

Los eventos están expuestos a factores ambientales como la lluvia, la temperatura o el incremento del nivel del mar. Las preocupaciones de los organizadores se enfocan en los sitios donde se construirán los nuevos escenarios, la destrucción del hábitat o su adaptación para albergar eventos deportivos. Con los grandes gastos de los eventos se debe considerar la administración de las basuras, la calidad del aire, el transporte y las altas demandas de energía; además de la sobrecarga de la capacidad de infraestructura, el consumo de agua y energía, la congestión vehicular y la destrucción de los recursos naturales.

Se recomienda tener en los equipos organizadores expertos en temas ambientales que asesoren la gestión del evento y la protección del ambiente. Estos asesores estarán en capacidad de brindar asesoría en procesos alternativos, interpretar la legislación en materia ambiental y responder ante las emergencias ambientales. (Ponsford, citado por Radikonyana, 2010).

## Metodología

Se realizó una investigación cualitativa, de carácter histórico, exploratorio e inductivo, que pretende interpretar una realidad a partir de un fenómeno en la gestión de eventos deportivos en el contexto específico de Medellín, en el horizonte de tiempo entre 1978-2013, para describir los perfiles de quienes han gerenciado los GED, identificar los FCE y explicar la gestión de los GED realizados en la ciudad de Medellín desde 1978.

Se aplicó una entrevista a los gerentes de los GED en Medellín, instrumento tomado de la tesis de maestría de la universidad de Umea, Suecia, titulada “Factores Críticos de Éxito en Eventos Deportivos Internacionales desde la perspectiva de la Gestión de Proyectos” (Rofner, A 2009).

Se aplicó una prueba piloto en marzo de 2014 y se realizaron los ajustes a la entrevista para que se adecuara a las necesidades del estudio. Ante la falta de una base de datos que consolide los eventos y los clasifique en la ciudad y en el país, mediante la prueba piloto y la revisión del marco teórico se identificaron algunos eventos como unidad de análisis. Los GED en la ciudad de Medellín inician con la celebración de los XIII Juegos Centroamericanos y del Caribe, en 1978, hasta la candidatura de la ciudad por los Juegos Olímpicos de la Juventud en el año 2018.

Se identificaron los gerentes de estos eventos y se realizaron las entrevistas en sus sitios de trabajo, donde se concertó la entrevista con el investigador.

Las entrevistas contaron con tres partes. La primera indagó por la **participación** del entrevistado en el proyecto, su trayectoria en la administración deportiva, su visión y su experiencia en el evento deportivo. La segunda indagó por los **criterios** que utilizan para valorar el evento como exitoso, cómo se midió ese éxito y cómo se llegó a establecer esos criterios. La tercera parte buscó que los gerentes aportaran su **definición** sobre los FCE para su evento. En la cuarta y última parte de la entrevista se indagó por elementos de la dirección, como la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, la relación con el propietario jurídico del evento y la comunicación con el equipo de trabajo y los grupos interesados en el proyecto.

Se recolectó la información considerando el archivo histórico de la realización de los grandes eventos deportivos en la memorabilia del museo del deporte y en archivos personales de los entrevistados. Se transcribieron y se registraron en video y audio las entrevistas. La información cualitativa fue jerarquizada y analizada con el software NVivo

versión 10.0.1. La triangulación de los datos se realizó con base en las entrevistas a directores de eventos, fotografías de los eventos, documentos oficiales y observación de la memorabilia en el museo del deporte de la ciudad.

La codificación de los datos se realizó en dos niveles: primero, se codificaron las unidades en categorías; segundo, se compararon las categorías entre sí, para agruparlas en temas y se establecieron vínculos entre ellos.

Para identificar relaciones entre los temas, se interpretaron los datos que emergieron de las unidades de análisis y de las categorías agrupadas. Para encontrar sentido y significado a estas relaciones, las herramientas utilizadas fueron el mapa histórico o línea de tiempo, matrices para mostrar vinculación en categorías y metáforas.

## Resultados

Todos los directores tienen en común sus lazos emocionales con el deporte. Para los JC de 1978 los hijos del director eran nadadores, lo que le dio ánimo para realizar pruebas de esfuerzo y análisis fisiológicos con sus hijos, lo que lo acercó al ámbito deportivo.

El padre del director técnico de los JS era el director de Coldeportes Antioquia en 1976, época en la que los JC fueron otorgados a Medellín. Desde allí, empezó la pasión del dirigente antioqueño por el deporte.

El director del WC 2011 fue jugador profesional de fútbol, y el director de YOG 2018 es un deportista aficionado que practica el atletismo con regularidad y participa en carreras atléticas de 10 y 21 kilómetros, lo que genera en él un enlace especial con la actividad deportiva.

Todos los directores cuentan con una trayectoria en la administración deportiva, menos el director de la candidatura de los YOG, quien, sin tener experiencia en deporte, sí cuenta con trayectoria en eventos internacionales necesaria para el proyecto.

**Tabla 1.** Trayectoria y profesión de directores de eventos

Eventos/ Categorías	Profesión	Desempeño
<b>JC 1978</b>	Médico especialista en medicina interna, neumólogo	Comité Ejecutivo y Presidente de la Liga de Natación de Antioquia 1972-1976
<b>JS 2010</b>	Profesional en Deporte, Maestría en Entrenamiento Deportivo.	Coordinador de programas en deporte de la Escuela Nacional del Deporte; Metodólogo Comité Olímpico Colombiano; Subgerencia deporte de altos logros, Indeportes; Director JS Escolares 2006; Director Deportivo J.S. 2010; Director técnico Mundial Sub 20-2011; Jefe de eventos de ciudad INDER Medellín.
<b>WC 2011</b>	Ingeniero Industrial, Esp. en Administración de Empresas y Gerencia Deportiva.	Gerente deportivo de Atlético Nacional; Presidente; Dirección de Empresa Privada en Eventos Deportivos; Mercadeo; Gerencia de Desarrollo Deportivo.
<b>YOG 2018</b>	Administrador con especializaciones en Formulación y Evaluación de Proyectos, Prospectiva Estratégica y Negocios Internacionales.	Coordinación de la feria de la madera, feria minera, conciertos de Beyonce, Madona,

Las personas entrevistadas han ocupado cargos de dirección en los GED en la Ciudad. Además, como se indicó, tienen en común un vínculo emocional y afectivo con el deporte.

Los directores coincidieron en que algunas de sus responsabilidades al frente de los GED eran las de llevar los valores del deporte a los ciudadanos y lograr la participación de ellos en su evento sin importar la época. Algunas expresiones que ilustran mejor la visión de los directores de los GED fueron:

*Dirigir los Juegos era una labor de utilidad para la sociedad y la comunidad*

*Medellín no tenía una conciencia deportiva como la que hoy existe (...) buena parte de la conciencia que hoy existe, ha sido herencia de los Juegos del 78*

*Vincular a la ciudad con el evento*

*Aprovechar el fútbol como vehículo para que la gente entendiera que tenían que tener tolerancia, juego limpio*

*Terminar con algo como cultura fútbol*

*El deporte iba a ser una oportunidad de vida y que les podía transformar sus vidas*

*Demostrar el interés de la ciudadanía para los YOG*

Por los mensajes emitidos en prensa y en las memorias, la visión general de los JS 2010 era la de “Realizar los mejores Juegos Suramericanos de la historia”. En las memorias del evento se hace explícito que la concepción de los Juegos estuvo sustentada en la equidad, la inclusión y la transparencia. Los mensajes preparados por el Comité Organizador fueron: “Los Juegos son de todos” “Que bueno que haya Juegos!” “Yo soy parte de los Juegos”.

Cuando se pidió a los directores que expresaran su visión acerca de la experiencia en el gran evento deportivo, sobresalieron algunas frases que serán analizadas en la discusión, debido a su cercanía con apreciaciones del marco teórico:

*Fue una experiencia bastante dura; trabajar desde por la mañana hasta por la noche*

*Experiencia muy positiva; recuerdo muchas anécdotas de los Centroamericanos*

*Haber logrado muy buena organización, haber hecho los mejores juegos suramericanos de la historia*

*La ciudad se transformó en la dirigencia, atletas y juzgamiento*

Las posiciones, funciones y responsabilidades están descritas en la tabla 2. La revisión documental y la observación en campo, permiten tener una visión más general del evento. Es necesario aclarar que la persona encargada de la dirección de los JS 2010 falleció en abril de 2013; en su lugar, se entrevistó al director técnico del evento, quien, a pesar de ocupar una posición directiva, describió sus funciones desde una perspectiva técnica y no directiva. Es entonces cuando se acude a otras fuentes para dar una visión más global del evento.

**Tabla 2.** Posición, funciones y responsabilidades en el Gran Evento Deportivo

Eventos/Categorías	Posición, Responsabilidades y Funciones
<b>JC 1978</b>	Director General Realizar un evento trascendental para Medellín Organizar la parte administrativa, financiera y obras Preparar y vincular entidades al evento
<b>JS 2010</b>	Director Técnico Coordinar aspectos técnicos con Federaciones Suramericanas Puesta a punto de 31 campeonatos Compra de equipamiento deportivo, nacionalizaciones y avales Dirigir la reglamentación de cada disciplina deportiva Acreditar atletas y oficiales Operación técnica relaciones con autoridades de juzgamiento
<b>WC 2011</b>	Director del COL Representar la Ciudad ante la FIFA Planificar, organizar, verificar y controlar los aspectos de las subdirecciones o coordinaciones Vincular a la ciudad con el evento Aprovechar cada uno de los valores y principios del deporte Llevar a la ciudad aspectos culturales del deporte
<b>YOG 2018</b>	Director de la Candidatura Representar la candidatura ante el COI Organizar el Comité Coordinar las áreas de la candidatura y relaciones internacionales Construir el dossier de la candidatura Demostrar el interés de la ciudadanía para los YOG

En la tabla 3 se describen los criterios que los directores tiene en cuenta para valorar un evento como exitoso. El elemento común que emerge de la percepción de éxito es el reconocimiento que reciben por la prensa, por las organizaciones internacionales, por las entidades del Estado y por las manifestaciones de aprobación de las personas.

**Tabla 3.** Criterios para evaluar el evento como exitoso

<b>Criterios para evaluar el evento como exitoso</b>	<b>JC 1978</b>	<b>JS 2010</b>	<b>WC 2011</b>	<b>YOG 2018</b>
Reconocimiento de la Prensa	X	X	-	X
Reconocimiento Internacional	X	X	X	X
Reconocimiento de las personas	X	X	X	X
Formación, Capacitación del TH	X	X	-	X
Satisfacción de los atletas*	X	X	-	X
Escenarios e Implementación deportiva	X	X	-	X
Aspectos Logísticos (transporte, alimentación, alojamiento, seguridad)	-	X	-	X

*\*Para el movimiento olímpico es diferente la denominación entre deportista y atleta; el atleta exalta los valores olímpicos de ir más alto, más fuerte y más lejos, superarse a sí mismo; mientras el deportista, por el sufijo de la palabra, es una persona que ejerce un oficio, el oficio del deporte.*

También se estableció que el éxito está determinado por la satisfacción de las necesidades de los atletas, en términos de los escenarios donde entrenan y compiten, los lugares donde descansan, se recuperan y se alimentan, los medios que utilizan para transportarse, hasta las marcas de empresas que pueden, o no pueden ver, cuando caminan hacia la competencia. Para FIFA, el éxito del evento sería medido por la asistencia a los estadios, cuyo requisito era tener la totalidad de las tribunas con las personas en el sitio. En este estudio los FCE identificados se pueden agrupar desde el ciclo del proceso administrativo así:

**Planeación:** Aspectos Logísticos (transporte, alimentación, alojamiento, seguridad), Asegurar los recursos, Dotación para ligas.

**Organización:** La satisfacción personal de cada miembro del comité directivo, aspectos técnicos para asegurar la inscripción en deportes.

**Dirección:** Reconocimiento de la Prensa, Reconocimiento Internacional, Reconocimiento de las personas, Formación, Capacitación del talento humano, Satisfacción de los atletas, Escenarios e Implementación deportiva, Satisfacción de la comunidad, Manejo de la Villa deportiva (equipamiento de la villa), complementariedad entre el buen desempeño de atletas, competencia justa y la participación de la comunidad.

**Control:** Cumplir los objetivos, no dejar déficit.

También se pueden agrupar los FCE desde los stakeholders:

**Medios de comunicación:** Reconocimiento de la Prensa.

**El propietario jurídico del evento:** Reconocimiento Internacional, Satisfacción de los atletas, aspectos técnicos para asegurar la inscripción en deportes.

**Gobierno central, local y entes públicos y privados:** Reconocimiento de las personas, otros patrocinadores locales, Formación, Capacitación del Talento Humano, Escenarios e Implementación deportiva, Aspectos Logísticos (transporte, alimentación, alojamiento, seguridad), Asegurar los recursos, cumplir los objetivos, no dejar déficit, Dotación para ligas, Complementariedad entre complementariedad entre el buen desempeño de atletas, competencia justa y la participación de la comunidad, complementariedad entre el buen desempeño de atletas, competencia justa y la participación de la comunidad.

**Consultores:** La satisfacción personal de cada miembro del comité directivo.

**Tabla 4.** Cómo mide el éxito de su evento

Eventos/Categorías	Como mide el éxito
<b>JC 1978</b>	Por las comunicaciones posteriores. En palabras del director de ODECABE, "Medellín es un ejemplo para los próximos juegos".
<b>JS 2010</b>	En palabras del director de ODESUR, "Los mejores Juegos Suramericanos de la historia", por la satisfacción y la sonrisa de los atletas, toda la dirigencia habló bien de Medellín, gran acogida del público.
<b>WC 2011</b>	La forma como la ciudad se mostraba al mundo, diálogo con periodistas, diálogos con visitantes, la limpieza de la ciudad, el respeto por las señales de tránsito, haber llegado a través del fútbol a los barrios de la ciudad.
<b>YOG 2018</b>	Llegado a la final, Carrera del día Olímpico*, reconocimiento internacional, los juegos iban a tener bajo costo, capacidad logística, éramos los favoritos de los periodistas.

\* En Medellín se realizó una carrera con cerca de 35 mil personas. (Garzón, 2013)

Ante la pregunta de lo que son los FCE, los directores de los eventos coinciden nuevamente en lograr la satisfacción y el reconocimiento de las personas, la prensa y las organizaciones internacionales. En este punto, garantizar los recursos para el evento y haberlos destinado en otra función social emerge como un factor crítico identificado en la literatura también.

Otro elemento que comparten los GED, sin importar la época en la que fueron realizados, es que los FCE van más allá de cumplir los estándares que el propietario del evento establece. Una percepción de los directores de GED sobre el éxito es que estos se basan en superar los estándares. De todos los eventos analizados, el más exigente en términos requisitos y garantías son los YOG.

**Tabla 5.** Qué son Factores Críticos de Éxito

Eventos/Categorías	Factores Críticos de Éxito
<b>JC 1978</b>	Obtener los recursos, cumplir los objetivos, no dejar déficit, la ordenanza para el deporte quedó para el hospital, la satisfacción personal de cada miembro del comité directivo, dotación para ligas, satisfacción de la comunidad.
<b>JS 2010</b>	Manejo de la Villa deportiva (equipamiento de la villa), reglamentación en pesas, reuniones con jefes de misión para asegurar la inscripción en deportes.
<b>WC 2011</b>	"Medellín es Mundial", cómo se iba a mostrar la ciudad, la amabilidad de la gente, la limpieza de las calles, respeto por las señales de tránsito, como meta llegar a cada uno de los rincones de la ciudad, entre niños y jóvenes.
<b>YOG 2018</b>	Escenarios, implementación, logística, Villa Olímpica, alimentación, poner al atleta en el centro del evento, complementariedad entre el buen desempeño de atletas, competencia justa y la participación de la comunidad.

Otros elementos relacionados con el éxito, como la comunicación interpersonal, conocidos también como componentes “suaves” del éxito o “habilidades blandas” que hacen referencia a la comunicación, el liderazgo y la motivación, fueron indagados a través de preguntas como: ¿Qué tan "libre" es usted como director del evento en términos de tomar una decisión? ¿Ha firmado un contrato especial entre usted y el propietario jurídico del Evento? ¿Cómo afectó la estructura de la organización y la comunicación en su evento? ¿Cómo informa a los grupos participantes interesados sobre el progreso del evento?

Todos los directores manifestaron tener una total independencia y autonomía en la toma de decisiones. Para el WC 2011 de la FIFA, la libertad en la toma de decisiones tuvo una ruptura ante la llegada de la FIFA. Es decir, antes del evento había libertad y autonomía en la toma de decisiones; después de su llegada, la gerencia del evento era asumida por personas de FIFA, quienes se encargaban de administrar el control total del evento. El Comité Organizador Local se subordinaba a las instrucciones de FIFA.

Otro elemento común en los eventos es que todos los directores han tenido que firmar un documento con el propietario jurídico del evento, donde garantizan el compromiso de la ciudad y el país con el organismo internacional. En este punto, el evento que más condiciones exige es el de los YOG, lo que es de esperarse porque es una versión para jóvenes de los Juegos Olímpicos de Verano; el Comité Olímpico Internacional es el organismo internacional con mayor jerarquía entre otras instituciones.

En la tabla 6 se presentan los componentes de comunicación y liderazgo. El director de los JC 1978 no manifestó dificultades para comunicar los avances del proyecto al interior ni al exterior del comité organizador. A partir de los JS 2010 los directores manifestaron dificultades o restricciones en la comunicación. Las dificultades de los JS 2010 fue expresada como la necesidad de contar con un equipo más fuerte desde el inicio del proyecto. Las dificultades que presentó el WC 2011 con las comunicaciones se presentaron por el paso del mando que exige FIFA previo al evento; este tema se desarrolla en la discusión del trabajo. Aunque el director de la candidatura de los YOG no manifestó dificultades, sí restricciones impuestas por el COI. La ciudad debía hacer promoción de la ciudad sin hacer campaña. En la discusión del trabajo se analizan las posibles causas que llevaron al fracaso la candidatura de los YOG.

**Tabla 6. Elementos de Comunicación**

<b>Comunicación y Liderazgo</b>	<b>J.C. 1978</b>	<b>J.S. 2010</b>	<b>W.C. 2011</b>	<b>Y.O.G. 2018</b>
Se cuenta con equipo de comunicaciones internas	Si	Si	Si	Si
Se cuenta con equipo de comunicaciones externas	Si	Si, con dificultades	Si, con dificultades	Si, con restricciones

**Figura 2. Línea de tiempo**

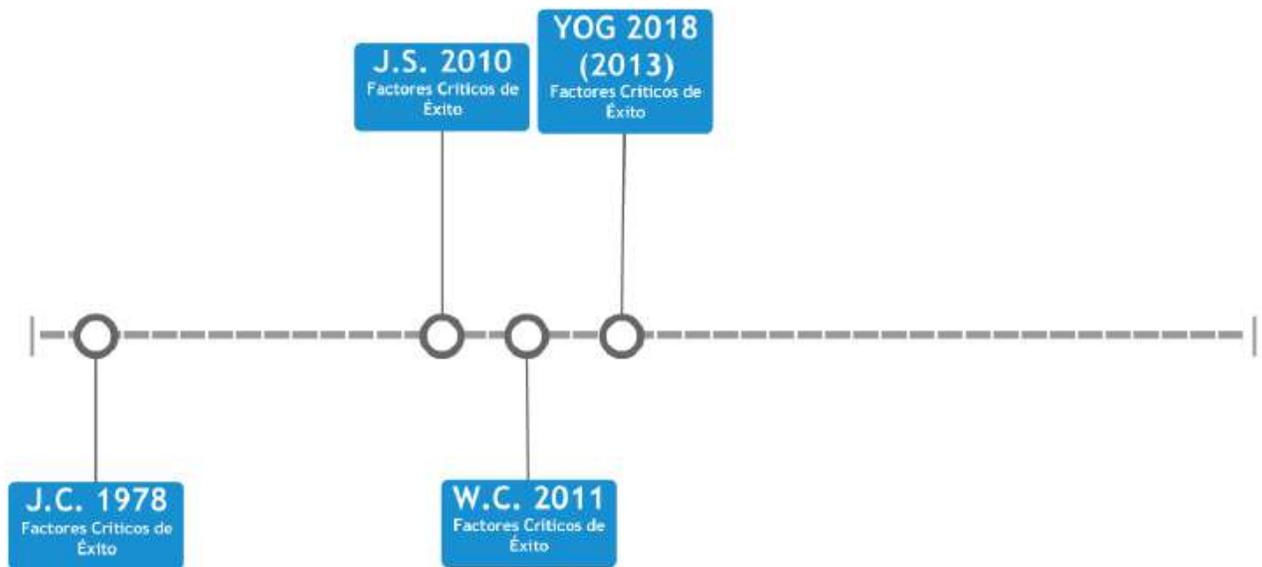
Se elaboró una línea de tiempo con los aspectos más relevantes encontrados en los resultados del trabajo de campo.

## ○ J.S. 2010

- Reconocimiento de la Prensa
- Reconocimiento Internacional
- Reconocimiento de las personas
- Formación, Capacitación del TH
- Satisfacción de atletas\*
- Escenarios e Implem. dep.
- Aspectos Logísticos

## ○ YOG 2018 (2013)

- Reconocimiento de la Prensa
- Reconocimiento Internacional
- Reconocimiento de las personas
- Formación, Capacitación del TH
- Satisfacción de los atletas\*
- Escenarios e Imp. dep.
- Aspectos Logísticos



## ○ J.C. 1978

- Reconocimiento de la Prensa
- Reconocimiento Internacional
- Reconocimiento de las personas
- Formación, Capacitación del TH
- Satisfacción de los atletas\*
- Escenarios e Implementación deportiva

## ○ W.C. 2011

- Reconocimiento Internacional
- Reconocimiento de las personas

## Discusión y conclusiones

Los eventos deportivos son percibidos como proyectos cortos, por la duración del evento, con consecuencias de largo plazo. La planeación y organización son procesos complejos donde se llevan a cabo diferentes tareas y además deben ser gestionados diferentes actores con intereses particulares (Rofner, 2009).

La llegada de personas con perfiles específicos para dirigir las organizaciones deportivas y los GED, hacen de esta industria un campo cada vez más especializado. El deporte no ha sido ajeno a la tecnificación en el ámbito administrativo. Aunque las organizaciones deportivas, como los clubes deportivos, cuenten con administraciones poco estructuradas (Horch & Schütte, 2003), las personas delegadas para dirigir GED cumplen con formación y especialización específica y/o experiencia en eventos y organizaciones deportivas.

Para dirigir un GED es necesario contar con disponibilidad completa y exclusiva para el evento, además de un equipo o comité organizador caracterizado por trabajar en jornadas extensas y terminar fatigados. (Goldblatt, 2005).

Confrontando respuestas y experiencias de algún directores de eventos, quienes mencionaban: “Los directores de estos eventos acaban o en el hospital, en el cementerio o en la cárcel”, en alusión mención a las presiones que deben soportar por los interesados, la corrupción que acecha todo tipo de inversiones públicas y grandes volúmenes de servicios contratados, además de las jornadas extensas de trabajo, sería tema de otra investigación multidisciplinar indagar los efectos y la relación que tienen las cargas de trabajo de los GED en la salud de los directores y el equipo de trabajo (Emery, 2010).

Para Maylor (1996) los GED requieren la conformación de un comité local con un rol inferior, quienes suscriben un contrato temporal, y deben manejar la presión de los medios y de los fanáticos, además de verse obligados a trabajar con numerosos stakeholders para producir una experiencia única y de alta calidad. Es necesario que se genere un equilibrio en las cargas laborales de los equipos de trabajo, del cual debería surgir el bienestar del equipo como uno de los FCE.

Las personas encargadas de la gestión de los GED crean organizaciones temporales, consideradas organizaciones deportivas. Estas organizaciones son promovidas por el Estado y, sin embargo, no cumplen con algunos de los principios del buen gobierno

descritos por la Carta Europea del Deporte (Rodríguez, 2009). Y no se cumplen porque sus estructuras son poco democráticas, sus miembros son elegidos por cercanía entre con el gobierno, no cuentan con un código de ética.

La industria de los eventos deportivos ha sido descrita como una “profesión emergente” (Silvers, 2003). La práctica internacional del campo de la gestión de eventos es considerada una disciplina nueva y una práctica con un nivel de desarrollo inmaduro (Getz, 2000). Los perfiles cada vez más cualificados de las personas al frente de los GED en Medellín dan cuenta de esta evolución. Se recomienda incrementar el conocimiento en torno a los GED en el país. El ámbito es suficiente para indagar sobre problemas como la falsificación de boletas, problemas con multitudes, problemas de sobrecostos, problemas con el clima, escenarios vacíos y corrupción, entre otros (Silvers, J.R 2004).

En este punto, cuando las organizaciones que gestionan el evento lo consideran exitoso ¿Qué significa el éxito en este contexto? Los comentarios encontrados en las entrevistas sobre los beneficios de los GED, versus los costos del evento, se ajustan a lo encontrado en la literatura. En tanto que Barclay (2009) señala que los cálculos de costos y beneficios son rara vez transparentes en las candidaturas de GED, uno de los directores comenta: “Acá nos ha pasado que nos vamos con entusiasmo, conseguimos los eventos, nos comprometemos internacionalmente y venimos a la ciudad a buscar la financiación, y lo que pasa es que muchas veces no logramos la financiación, entonces podemos quedar mal con el evento”.

Para diferentes autores, los FCE giran en torno a elementos del proceso administrativo, elementos de financiación, objetivos claros del evento, entre otros. Entre 1960-1980, los FCE se resumen en la triada: costo, tiempo y calidad. Más adelante, otros autores citados por Shahin (2006) critican el énfasis en estas “habilidades duras” (el alcance de objetivos financieros) para prestar atención en “habilidades blandas” como el comportamiento y la comunicación interpersonal. Entre 1980-1990 la literatura enfatiza que los FCE deben ser capaces de allanar el camino hacia el servicio y la satisfacción del cliente; además, los proyectos deben involucrar a la capacitación del personal y la educación, un fuerte liderazgo y la gestión, el desarrollo de los individuos, equipos y organizaciones (Shahin, 2006).

Entre 1990-2000 las publicaciones enfocan los FCE en la percepción de éxito que los stakeholders tienen del proyecto (Kerzner, 1987 & Lester, 1998, citados por Shahin, 2006). Ya en la década de 2000, el éxito del proyecto es dependiente del estilo de liderazgo, la inteligencia emocional y otras competencias del gerente del proyecto, que cambian

debido a la globalización (Müller & Turner, 2007, citados por Shahin, 2006). La evolución de los FCE va más allá de la satisfacción de todos los stakeholders (Atkinson, 1999). Esta mirada ofrece un rango que supera la triada tiempo, costos y calidad, para establecer tres nuevas categorías: los beneficios percibidos por la organización (beneficiarios directos), los beneficios de los stakeholders (beneficiarios indirectos) y las fortalezas técnicas obtenidas del sistema de información. Esta última visión de los FCE abre una posibilidad para que se adelante un nuevo estudio en donde se identifiquen los FCE teniendo en cuenta estos nuevos elementos (beneficiarios directos, indirectos y fortalezas técnicas).

En la presentación de los resultados, los FCE identificados se agruparon desde dos perspectivas; la primera, desde el proceso administrativo, y la segunda, desde los stakeholders. Desde el proceso administrativo, gran parte de los FCE dependen de la dirección, de la visión que el comité da al evento, porque de ellos dependerá el reconocimiento, las acciones de formación ciudadana, la implementación, infraestructura y equipamiento que serán parte de los legados para la ciudad. Y la segunda, desde la perspectiva de los stakeholders, en su mayoría giran en torno al anfitrión mediante los gobiernos central y local, apoyando la idea de que los GED dejan beneficios para las ciudades anfitrionas porque se obtienen reconocimientos, formación del talento humano, escenarios e implementación deportiva, se mejoran aspectos logísticos (transporte, alimentación, alojamiento, seguridad), se obtienen recursos para el deporte, se dotan los clubes deportivos y la comunidad participa de los eventos.

En los GED se pueden presentar conflictos de intereses y contraordenes. Un error que pueden cometer los directores de los GED es considerar el evento como propio o de la ciudad. Las organizaciones deportivas internacionales cuentan con la propiedad jurídica del evento y todas las ciudades que participan en procesos de candidatura son obligadas a firmar garantías y posteriormente un contrato donde la ciudad se compromete a cumplir sus exigencias, para garantizar que sus condiciones serán obedecidas.

Así ocurrió en la ciudad cuando FIFA llegó a Medellín: “Tuvimos algún inconveniente y era entender, o que la alcaldía entendiera, que dentro del convenio o contrato que habíamos firmado la ciudad con ellos, ellos, al final, eran los dueños del evento; entonces ahí hubo una situación incómoda entre la ciudad y la FIFA”. Las dificultades en la comunicación fueron evidentes, porque en la percepción de los organizadores estaba aprovechar la coyuntura del Mundial para acercar programas de la alcaldía a la ciudadanía, mientras el interés de la FIFA era vender todas las entradas para los partidos en la ciudad. “algo que ellos sí solicitaban y era que la FIFA quería tener el estadio lleno, o sea, para ellos era el estadio lleno (...) hubo un tema de comunicación difícil donde se chocaron y donde al final

quien hablaba era la FIFA (...) Cuando llegó el mundial como tal, creo que la ciudad no hizo todo lo que queríamos desarrollar”.

Con la tecnificación de los productos y servicios producidos en los GED, cada vez más se protegerán las marcas, los logos, los colores y cada hecho que se produzca alrededor. Una muestra de ello es el programa contra la piratería que tiene el COI, donde cualquier persona jurídica o natural que utilice alguno de sus slogans, colores, símbolos o emblemas será penalizado por las autoridades olímpicas; esto no es positivo para las ciudades anfitrionas porque los beneficios obtenidos con la expansión del evento se los llevan los patrocinadores globales. El deporte, cada vez más profesional, es a su vez cada vez más protegido para los intereses de pocos; cada vez es más privatizado y menos democrático. Las organizaciones deportivas internacionales deciden sobre sus atletas en qué escenarios entrenan y compiten, los lugares donde descansan, donde se recuperan y se alimentan, los medios que utilizan para transportarse, hasta las marcas de empresas que deben ver cuando se dirigen a la competencia. Una vez firmado un convenio, el éxito está determinado por la satisfacción de estas condiciones.

En resumen, las ciudades anfitrionas hacen todo lo que las organizaciones deportivas internacionales exigen para satisfacer sus necesidades y las de sus patrocinadores globales. Entonces ¿Por qué tanto interés en recibir un GED? La llegada de estos eventos trae inversiones enormes en infraestructura, que beneficia directamente a las empresas constructoras y generan empleo temporal de baja cualificación. Por otro lado, candidatizarse implica asistir a observar los Juegos Olímpicos de Verano y viajar al evento anterior al suyo, razón por la cual la sede se otorga siete años antes del evento, para que los organizadores puedan visitar, en calidad de observadores, la ciudad donde se realiza el evento, antes de albergar el suyo; viajar a Suiza para entender las dinámicas del COI, viajes por el mundo, hoteles lujosos, cenas y agendas sociales por el mundo, todo por cuenta del deporte, lo que gusta a los políticos, quienes subestiman los costos del evento y sobrevaloran sus beneficios.

Un elemento común en los GED en Medellín, es que los FCE son percibidos por los directores como la superación de los estándares que el propietario jurídico del evento ha establecido para que el evento se lleve a cabo. Si estos límites son superados, el evento se considera exitoso. En este caso, los FCE han ido más allá y se ubican en la esfera de la percepción que cada directivo tuvo de su evento. Otra propuesta futura de investigación sería conocer la percepción de los stakeholders a la luz de los FCE identificados en este estudio.

De todos los eventos analizados, el más exigente en términos requisitos y garantías son los YOG. En el dossier que trabajó la candidatura de Medellín, entidades públicas como el Gobierno Nacional, la Alcaldía y la Gobernación, además de otras organizaciones privadas involucradas en la organización de los Juegos, tuvieron que firmar 170 garantías exigidas por el COI. Hasta los hoteles se comprometieron con el COI para brindar tarifas especiales a los atletas, delegados y visitantes de los Juegos. Aunque el director de la candidatura de los YOG no manifestó dificultades, sí hubo restricciones impuestas por el COI. La ciudad debía hacer promoción sin hacer campaña, situación contradictoria pues ¿Cómo se puede ganar una candidatura olímpica sin hacer campaña? La dinámica de las organizaciones deportivas internacionales es compleja y las ciudades que se candidatizan deberán prepararse para este tipo de restricciones.

Las elecciones olímpicas han estado polarizadas por campañas previas acompañadas de dádivas y regalos para los miembros que participan en la votación, privilegios para sus familiares, puestos en Federaciones o Comités Olímpicos Nacionales (Barclay, 2009).

Los FCE se caracterizan por ser un grupo de condiciones o elementos comunes que deben llevarse a cabo para que una actividad o proceso produzca los resultados esperados. El futuro en la industria en la gestión de los GED podría visualizarse desde esta propuesta, apreciando los FCE como categorías de las cuales se desprenden unos elementos que los constituyen y unos aspectos que pertenecen a los elementos y, por supuesto, a los factores. No se ha sido exhaustivo en cada factor porque cada uno de ellos suministra información para elaborar una tesis en cada uno de ellos. Los FCE para esta investigación son cuatro: La Gestión del Proceso Administrativo; La Gestión de Stakeholders; La Gestión del Deporte para el Desarrollo y la Gestión de Riesgos.

El proceso administrativo, ampliamente descrito en la bibliografía especializada, puede ser aplicado como un factor de éxito en la gestión de GED. El proceso puede aplicarse a la gestión de un evento como aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Gestión del Proceso Administrativo en los GED**

<b>FACTOR</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ASPECTOS</b>
1. Gestión del Proceso Administrativo	1.1. Planeación	1.1.1. Establecer los objetivos y propósitos del evento para la ciudad. 1.1.2. Establecer metas cuantificables y verificables en fuentes de información conocidas por la sociedad. 1.1.3. Establecer un equipo de comunicaciones desde el inicio del proyecto. 1.1.4. Implementar herramientas diagnósticas y de control de la planeación para el staff.
	1.2. Organización	1.2.1. Establecer los perfiles y las funciones de los miembros del staff. 1.2.2. Promover una estructura horizontal que facilite la comunicación entre los miembros del staff.
	1.3. Dirección	1.3.1. Garantizar los recursos necesarios para el GED. 1.3.2. Elaborar procesos transparentes de selección del staff. 1.3.3. Velar por la salud y seguridad del staff. 1.3.4. Reconocer el papel de los miembros del staff con estímulos y comunicaciones escritas. 1.3.5. Garantizar la gestión adecuada del equipamiento de la Villa Deportiva.
	1.4. Control	1.4.1. Verificar el cumplimiento de objetivos y metas parciales del evento. 1.4.2. Aplicar acciones correctivas a los hechos planificados y no planificados.

Las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar siguen vigentes en las prácticas de los directores de eventos y son validadas por su aplicación práctica. A estas funciones se podrían incorporar otras visiones más modernas de la gestión, que invitan a los directores a utilizar modelos de gestión del conocimiento, valorar el éxito desde la percepción de los stakeholders, identificar estilos de liderazgo, inteligencia emocional y otras competencias del gerente del evento, incluso considerar el aprendizaje organizacional como criterio de éxito para el evento.

**Tabla 8.** Gestión de los stakeholders en los GED

<b>FACTOR</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ASPECTOS</b>
2. Gestión de Stakeholders	2.1. Medios de comunicación.	2.1.1. Contar con un comité asesor especializado en medios.
	2.2. Propietario jurídico del evento.	2.2.1. Conocer y acatar las condiciones del propietario antes de firmar el contrato que garantiza las condiciones de ejecución.
	2.3. Gobierno central y local.	2.3.1. Presentar el proyecto y conseguir las garantías para ejecutarlo
	2.4. Patrocinadores.	2.4.1. Presentar ante la industria de la ciudad los beneficios (con las restricciones que el propietario impone) del evento y la presencia de sus marcas en el evento.
	2.5. Entes deportivos públicos y privados	2.5.1. Identificar los beneficios que el evento traerá para el deporte en la ciudad (infraestructura; organizaciones deportivas, educación)
	2.6. Consultores	2.6.1. Apoyar la planeación del evento con comités de eventos pasados.

Los stakeholders son las personas u organizaciones que afectan o pueden ser afectados por la organización. El comité organizador de un GED deberá producir una experiencia única y satisfacer múltiples stakeholders. Pueden considerarse stakeholders de un GED los medios de comunicación, el propietario jurídico del evento, gobierno central, el gobierno local, otros patrocinadores locales, entes deportivos públicos y privados, consultores, patrocinadores.

**Tabla 9. Gestión del Deporte para el Desarrollo**

<b>FACTOR</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ASPECTOS</b>
3. Gestión del Deporte para el Desarrollo	3.1. Deporte para el desarrollo y la paz	3.1.1. Conectar personas y comunidades a través del deporte (atletas y equipos, voluntarios y espectadores) 3.1.2. Incluir a los atletas reconocidos como portavoces y embajadores de modelos de conducta, la prevención de conflictos y la promoción de la paz.
	3.2. Deporte para la prevención de enfermedades y la promoción de la salud	3.2.1. Fomentar las prácticas saludables como la actividad física, la alimentación saludable, la disminución en el consumo de tabaco y el estrés. 3.2.2. Combatir las enfermedades infecciosas, la tuberculosis, el sida, disminuyendo las conductas de riesgo para la salud a través del deporte de élite como plataforma educativa.
	3.3. Deporte para el desarrollo de niños y jóvenes	3.3.1. Fortalecer la salud, la educación, el desarrollo sicosocial y físico de los niños y jóvenes. 3.3.2. Incrementar las posibilidades de conseguir empleo a través del deporte.
	3.4. Deporte para la inclusión social y la discapacidad	3.4.1. Disminuir el estigma social entre las personas con discapacidad. 3.4.2. Facilitar la inclusión y participación de las personas con discapacidad en el deporte.
	3.5. Deporte para la igualdad de género	3.5.1. Fomentar la autoestima y el empoderamiento de niñas y mujeres.
	3.6. Deporte para la prevención de conflictos	3.6.1. Promover el deporte en períodos de conflicto y posconflicto.

Una tendencia reciente expresada por la Organización de las Naciones Unidas a través de acuerdos internacionales, y a través de agencias como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Deporte y la Paz y grupos de trabajo internacional, han llamado la atención de los gobiernos para que el deporte sea un vehículo de promoción de los derechos humanos y se utilice su poder para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del milenio. Bajo esta mirada, los gestores de GED, conscientes de su rol como administradores de grandes recursos y como facilitadores de un evento con altos impactos, se proponen una serie de elementos para cumplir este propósito. En la tabla 9 se presentan algunos componentes de la propuesta que las Naciones Unidas realizan a través de su Oficina para el Desarrollo del Deporte y la Paz (UNOSDP por sus siglas en inglés).

Los GED son promovidos por su enorme potencial de llevar grandes beneficios a las ciudades que los albergan. Las evidencias presentadas por Jago (Citado por Radikonyana, 2010) muestran que las contribuciones prometidas rara vez son llevadas a cabo. Este fenómeno se debe a que los GED son altamente inciertos porque los servicios producidos son intangibles, son perecederos, no pueden ser almacenados y son inseparables del escenario o del ambiente donde se llevan a cabo. Los GED están sometidos a riesgos que se intensifican con la magnitud del evento. Los riesgos asociados pueden ser económicos, políticos y legales y ambientales. En la tabla 10 se sugieren aspectos que agrupan estos riesgos.

**Tabla 10.** Gestión de riesgos en Grandes Eventos Deportivos

<b>FACTOR</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ASPECTOS</b>
4. Gestión de Riesgos	4.1. Económicos	4.1.1. Cuantificar los costos derivados de la contratación de personal en seguridad y asesoría. 4.1.2. Controlar las inversiones públicas y privadas. 4.1.3. Establecer límites a los niveles de endeudamiento.
	4.2. Políticos y legales	4.2.1. Proteger el evento de afiliaciones políticas. 4.2.2. Establecer estrategias contra las apuestas ilegales, la piratería y la venta ilegal de boletas. 4.2.3. Conocer la legislación de organizaciones deportivas internacionales.
	4.3. Ambientales	4.3.1. Planificar los recursos y las fuentes necesarias para transportar, alimentar y alojar visitantes. 4.3.2. Controlar la destrucción, adaptación y transformación del hábitat para la construcción de escenarios deportivos.
	4.4. Infraestructura	4.4.1. Planificar (comprar, alquilar, licenciar) a largo plazo el uso de los escenarios deportivos y los sistemas sofisticados que se utilizan en los GED.

Los Factores Críticos de Éxito que podrían gestionar las organizaciones deportivas encargadas de un Gran Evento Deportivo se basan en cuatro grandes factores: La Gestión del Proceso Administrativo, La Gestión de los Stakeholders, La Gestión del Deporte para el Desarrollo y la Gestión de los Riesgos.

Las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar siguen vigentes en las prácticas de los directores de eventos y son validadas por su aplicación práctica. A estas funciones se empiezan a incorporar otras visiones más modernas de la gestión que invitan a los directores a utilizar modelos de gestión del conocimiento, valorar el éxito desde la percepción de éxito que los stakeholders tienen del proyecto, identificar el estilo de liderazgo, la inteligencia emocional y otras competencias del gerente del proyecto, inclusive considerar el aprendizaje organizacional como criterio de éxito para el evento. Estas visiones

podrían aplicarse en los futuros eventos y gestionarlos con criterios de sustentabilidad y equidad. En este sentido, el INDER (Instituto Municipal de Deportes) y la Alcaldía de Medellín, como anfitriones de Grandes Eventos, podrían realizar un programa encargado de gestionar el conocimiento de los Grandes Eventos Deportivos que la ciudad organiza (incluyendo las candidaturas perdidas). Esta propuesta no es original ni innovadora, en tanto que, el Comité Olímpico Internacional cuenta con un programa (OGKM por sus siglas en inglés) basado en las experiencias de los Juegos Olímpicos en cada país (Olympic Games Knowledge Management Programme).

Este trabajo podría suministrar las bases para futuras líneas de investigación en administración. La gestión de Grandes Eventos Deportivos ha estado presente en la agenda de ciudad por muchos años y se ha convertido en factor de desarrollo para el municipio de Medellín y el departamento de Antioquia. Otros Factores Críticos de Éxito, como la participación de personas especializadas en el comité organizador, la administración adecuada de los recursos, las relaciones con organizaciones deportivas internacionales y el desarrollo local del turismo conseguirán un mayor posicionamiento del deporte, la cultura y la economía de la región y del país.

## Referencias

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost , time and quality , two best guesses and a phenomenon , its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(98), 337–342.
- Barclay, J. (2009). Predicting the costs and benefits of Mega Sporting Events: Misjudgment of Olympic Proportions? *Economic Affairs*, 29(2), 62-66.
- Brown, S. & James, J. (2004). Event design and management: Ritual sacrifice? In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond, & U. McMahon-Beattie, *Festival and events management* (pp53-64). USA: Routledge.
- Calderón, G. & Jurado, J. I. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad Eafit*, 42(144), 34–50.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4ªEd. Colombia: McGraw-Hill.

- Coates, D. (2010). *World Cup Economics: What Americans Need to Know about a US World Cup Bid*. USA: Department of Economics, University of Maryland, Baltimore.
- Darnell, S. C. (2012). Olympism in Action, Olympic hosting and the politics of “Sport for Development and Peace”: investigating the development discourses of Rio 2016. *Sport in Society*, 15(6), 869–887.
- Diaey, T., & Garavelli, A. Z. (2011). *Bidding how can you win even if you lose ? Identifying the legacies of lost bids to host a sports mega event*. CIES.
- Drucker, P. F. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13(2), 158–170.
- Freeman, R. E. (1980). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. USA: University of Virginia.
- Garzón, R. A. (Caracol). (2013, Junio 22). *El Día Olímpico: Una jornada más que especial para Medellín*. Colombia: Caracol noticias. Recuperado de <http://www.caracol.com.co/noticias/deportes/el-dia-olimpico-una-jornada-mas-que-especial-para-medellin/20130622/nota/1920467.aspx>
- Getz, D. (2000). Developing a research agenda for the event management field. In J. Allen, R. Harris, L. K. Jago, & A. J. Veal, *Events beyond 2000: Setting the agenda. Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education Sydney* (p.9-20). Sydney, Australia: University of Technology.
- Goldblatt, J. (2005). *Special events: Event leadership for a new world* (4<sup>th</sup>Ed). Hoboken, USA: John Wiley & Sons.
- Hiller, H. H. (2000), Mega-events, Urban Boosterism and Growth Strategies: An Analysis of the Objectives and Legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid. *International Journal of Urban and Regional Research*, 24, 449–458.
- Horch, H.-D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84.

- IOC International Olympic Comitee. (2011). *Carta Olímpica*. International Olympic Comitee.
- Kosciuk, N. H. (2006). *Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes*. Panavox Computer Systems.
- Mason, D., Thibault, L., & Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: the case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management*, 20(1), 52–73.
- Maylor, H. (1996). *Project management*. Harlow: Pitman Publishing.
- Mintzberg, B. H. (2011). From Management Development to Organization Development with Impact. *Od Practitioner*, 43(3), 25-29.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73–93.
- Preuss, H. (2005). The Economic Impact of Visitors at Major Multi-Sport Events. *Sport Management Quarterly*, 5(3), 281.
- PMI Project Management Institute (2014). *Critical success factors in project management*. Recuperado de [www.http://goo.gl/en5ygg](http://goo.gl/en5ygg)
- Radikonyana, P. (University of P. (2010). *E-Marketing Of Sports Mega-Events With Specific Reference To The 2010 Soccer World Cup* (Doctoral Dissertation). Pretoria, South Africa: University of Pretoria.
- Ritchie, J. B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11.
- Rodríguez, A. (2009). La responsabilidad social en el deporte: el caso de las Federaciones deportivas gallegas. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 5 (15), 201–206.
- Rofner, A. (2009). *Critical Success Factors of International Sport Events from the Perspective of Project Management* (Master Thesis). Umea, Sweden: University School of Business.

- Shahin, A. (2006). Critical Success Factors in Project Management: A comprehensive Review. In *Proceedings of 1st International Project Management Conference* (p.1–14). Lisbon, Portugal: PMI Portugal.
- Siegfried, J., & Andrew, Z. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95–114.
- Silvers, J. R. (2003). *Event management: Profession or occupation?* Recuperado de <http://www.juliasilvers.com/embok.htm>.
- Silvers, J. R. (2004). *Updated EMBOK structure as a risk management framework for events*. Recuperado de <http://www.juliasilvers.com/embok.htm>.
- Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 111-133.
- UEFA. (2012). *Tournament Requirements*. Geneve, Switzerland: UEFA.

## Anexo-Entrevista



**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
IDENTIFICACIÓN DE FCE EN GRANDES EVENTOS DEPORTIVOS**

\*Nota de confidencialidad: La información suministrada en la entrevista es para fines académicos; los datos suministrados serán protegidos por el investigador principal.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO ACTUAL:** \_\_\_\_\_

### Primera Parte (participación del entrevistado en el proyecto)

1. ¿Podría usted por favor, dar una breve reseña de su trayectoria en la administración deportiva?
2. ¿Podría usted por favor describir su posición y funciones en el Gran Evento Deportivo)?
3. ¿Podría usted por favor, dar una breve reseña de su experiencia como director del proyecto?
4. ¿Podría usted por favor, dar una breve visión de sus responsabilidades asignadas en el evento?

5. ¿Podría usted por favor, mencionar qué eventos se consideran Grandes Eventos Deportivos en la Ciudad?
6. ¿La ciudad cuenta con un banco de conocimiento que permita caracterizar estos eventos?

### **Segunda Parte (Definición de éxito)**

7. ¿Qué criterios utiliza para evaluar el evento como exitoso?
8. ¿Son estos factores de éxito diseñados y definidos antes del evento se lleve a cabo?
9. Si es así ¿cómo se establecieron estos criterios?
10. ¿Cómo valora usted (medida) el éxito de su proyecto/evento?

### **La tercera parte (Factores críticos de éxito)**

11. ¿Qué cree usted que son los factores críticos de éxito para su Evento?
12. ¿Qué factores de éxito críticos ha observado en otros eventos?

### **Cuarta parte (Lado suave del éxito del proyecto)**

13. ¿Qué tan " libre " es usted como un gestor de eventos (director del proyecto) en términos de tomar una decisión?
14. ¿Ha firmado un contrato especial entre usted y el propietario jurídico del Evento?
15. ¿Cómo afectó la estructura de la organización y la comunicación en su evento?
16. ¿Cómo informa a los grupos participantes interesados sobre el progreso del evento?

¿Quisiera agregar algo a esta entrevista?