

Revisión de la dirección de eventos desde los elementos fundamentales del *Project Management*

Review of event management from the fundamentals of Project Management

María Gómez Requejo¹

Sociedad de Estudios Institucionales

mar.gomez@telefonica.net

Recepción: 30/05/2022 Revisión: 31/05/2022 Aceptación: 04/07/2022 Publicación: 06/07/2022

Resumen

El presente trabajo realiza una revisión de la dirección de eventos desde los elementos fundamentales del *Project Management*. Planificar y organizar un evento implica coordinar una serie de recursos, dentro de un plazo determinado, para alcanzar unos objetivos. El evento es, por tanto, un proyecto que tiene una duración determinada, un tiempo limitado para su elaboración y ejecución, necesita el empleo de un equipo de trabajo para realizar una serie de actividades y debe ajustarse a un presupuesto. Esta consideración permite que en su gestión se puedan aplicar los fundamentos del *project management*, a los cuales este trabajo realiza una aproximación.

Palabras claves: eventos, dirección de eventos, planificación de eventos, proyecto de evento, director de eventos.

Abstract

This paper conducts a review of event management from the fundamentals of Project Management. Planning and organizing an event involve coordinating a series of resources, within a certain period, to achieve the key objectives. The event is, therefore, a project that has a certain duration, a limited time for its elaboration and execution, and needs the use of

¹ Licenciada en Derecho (UAM) y Grado en Protocolo (UMH). Máster en Genealogía y Heráldica (UNED). Profesora colaboradora de la Universidad Europea de Madrid. Miembro de la Sociedad de Estudios Institucionales y el INSTUREG.

a team to conduct a set of activities that must be adjusted to a budget. Being considerate as a project, allows the event management to be studied from the project management fundamentals, to which this work makes an approach.

Key words: events, event management, event planification, event manager, project management.

Sumario

1. Introducción.
 - 1.1. Marco teórico.
 - 1.2. Hipótesis y objetivos.
 - 1.3. Metodología.
2. Revisión de la dirección de eventos desde los elementos fundamentales del *Project Management*.
 - 2.1.1. Gestión del proyecto de un evento.
 - 2.1.2. Fases del proyecto de un evento.
 - 2.1.3. El proyecto escrito.
3. Conclusiones.
4. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Planificar y organizar un evento implica coordinar una serie de recursos -materiales, personales y económicos- dentro de un plazo determinado, para alcanzar unos objetivos (tanto los que el anfitrión quiere conseguir con el evento que hay que organizar, como los que la empresa, agencia o empresario autónomo, que se dedica a organizar eventos, quiere alcanzar con la organización del evento que le han encargado). El evento es, por tanto, un proyecto que tiene una duración determinada, un tiempo limitado para su elaboración y ejecución, necesita el empleo de un equipo de trabajo (o una sola persona, dependiendo de la envergadura de lo que se va a organizar) para realizar una serie de actividades y un presupuesto al que ajustarse. La consideración del evento como un proyecto – “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017:45) – permite que en su gestión se puedan aplicar los fundamentos y conocimientos del *project management*.

La dirección de proyectos -*project management*- tiene como finalidad mejorar la calidad, las prácticas y la eficacia de los procedimientos, de cara a obtener el mayor rendimiento de los recursos empleados (productividad) dentro del tiempo disponible. El *project management* realiza una estandarización de procesos, basada en prácticas

descriptivas, que se ajustan a las necesidades del proyecto a realizar. Sus fundamentos, como se recomienda en este artículo, pueden ser aplicados a la dirección de eventos.

1.1. Marco teórico

1.1.1. Definiciones

Project Management

La web del PMI² nos ofrece una definición de este término: “El *Project Management* es una disciplina que abarca la organización, el planeamiento, la motivación y el control de los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para lograr el éxito en uno o varios proyectos dentro de las limitaciones establecidas (...) el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto”.

Dirigir

El diccionario de la lengua española dice que dirigir es: “4. Encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin. 5. Gobernar, regir, dar las reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. 7. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo”.

Gestionar

La definición que da el diccionario para gestionar es tanto: “1. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto”, como “2. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica [organización de actos] u organismo”.

En este trabajo se utilizarán los términos dirección y gestión, entendiendo que la dirección de un evento incluye la gestión del mismo en su sentido más amplio: saber el trabajo qué hay que realizar, cuándo hay que hacerlo, cuánto se tarda en hacerlo, el tiempo real de dedicación a cada tarea y cuántos recursos hay que utilizar para llevarlo a cabo.

1.1.2. Marco teórico

La aplicación de los elementos fundamentales de la disciplina de dirección de proyectos a la dirección y gestión de eventos requiere revisar la bibliografía, buscando los indicadores que fundamenten la consideración del proyecto de evento como un proceso

² *Project Management Institute* creado en 1969, ha ayudado a la definición y consolidación de la gestión de proyectos (básicamente para ingeniería). Esta institución ofrece certificaciones en gestión de proyectos; en 1996 publicó la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, más conocida por el acrónimo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), un libro de referencia en esta materia y que será el que se utilizará para este estudio. [Project Management Institute | PMI](https://www.pmi.org/)

susceptible de estandarización según las indicaciones del *Project Management*. En este sentido conviene analizar la bibliografía para saber en primer lugar en qué consiste planificar un acto o evento; el ciclo de vida del proyecto de un evento; en tercer lugar, la documentación que genera y para finalizar se esbozará la figura responsable de su dirección.

La *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (en adelante Guía del PMBOK o PMBOK) (PMI, 2017) contextualiza la dirección de proyectos con los siguientes indicadores: alcance (los proyectos tienen un alcance definido que indica los límites de lo que ha de gestionarse y los objetivos que se plantean con el mismo); cambios (están previstos y se implementan procesos para controlarlos); la dirección del proyecto (la persona responsable del proyecto y del equipo de trabajo); planificación (se elaboran documentos que contienen los planes detallados con un alto nivel de información); éxito (que se mide tanto por la calidad de lo que se produce como por la satisfacción del cliente); seguimiento (el equipo de dirección realiza un seguimiento de los trabajos que se llevan a cabo para ejecutar el proyecto).

La revisión de esos indicadores en la bibliografía de protocolo y organización de eventos requiere agruparlos en cuatro grandes apartados: en qué consiste planificar un evento; fases por las que pasa el ciclo vital de un evento (que incluiría a su vez: planificación, cambios y evaluación); documentación que genera la planificación (proyecto básico, definitivo y de ejecución) y responsable de la dirección y gestión del evento (dirección del proyecto y seguimiento del mismo).

Respecto a qué es o en qué consiste planificar un acto o evento, los autores de referencia indican lo siguiente:

MARÍN CALAHORRO (1997: 33) hace un símil con la construcción de un edificio y para él “la arquitectura de un acto comprende el conjunto de actividades que, dirigidas, coordinadas, supervisadas o aplicadas por los servicios de protocolo, se ejecutan desde la decisión de llevarlo a cabo hasta el final de su desarrollo”. Para LÓPEZ NIETO (2006: 13) planificar es “crear algo que no existe pero que tendrá existencia. Se trata de elaborar un documento teórico que un día se convertirá en realidad” e insiste en que “una buena planificación, donde todo esté previsto, es la mayor garantía de que el acto sea un éxito”. Esa planificación ha de hacerse con un proyecto previo que recoja “con el mayor detalle posible, y de antemano, la realización del mismo, a fin de evitar improvisaciones” (1995: 146) y deberá ser “por escrito para que puedan preverse cuantos extremos interese considerar con antelación, y sea posible así realizar con tiempo las oportunas rectificaciones”.

FUENTE LAFUENTE sitúa en un plano de igualdad tanto la creación como la gestión y la ejecución del acto y dice que son “el esqueleto central de la organización” una

organización que hace depender de un inicio caótico³: hay muchas cosas que hacer al mismo tiempo y “es imposible encontrar un orden (...) Vamos haciendo y haciendo, casando piezas que engranan entre sí, aunque en ocasiones la suma de estas no transmite una imagen clara” (2005: 41-42).

Para SÁNCHEZ GONZÁLEZ (2016) la organización es una técnica cuyas herramientas, que pueden aparecer descritas en plantillas de trabajo, están dirigidas siempre a obtener un objetivo comunicacional. La precisión de esas técnicas la hace OTERO ALVARADO (2017: 42) refiriéndolas a tres aspectos: “los espacios: dónde y cómo se montan los actos; los tiempos: la gestión y desarrollo de los mismos; las personas: características y logística de los asistentes”.

VILARRUBIAS (2000: 323) distingue dos momentos en la organización: “un periodo largo y reflexivo de preparación y documentación minuciosa de cada acto y una fase rápida e intuitiva para ejecutar en el momento oportuno todo lo planeado con seguridad, exactitud y energía”.

En lo que respecta las etapas -ciclo vital- por las que pasa la organización de un acto o evento y la elaboración de su proyecto, encontramos referencias en: VILARRUBIAS (2000: 324), que observa tres etapas: “1º estudio de antecedentes e ideas generales obre el acto; 2º borrador o anteproyecto, con los correspondientes ensayos privados si fueran necesarios y 3º y último, elevar a definitivo el programa con todo su detalle”. LÓPEZ NIETO (2006: 20 y 1995: 147-148) también indica tres fases y habla de: planificación; redacción del proyecto y ejecución. Y lo mismo hace SÁNCHEZ GONZÁLEZ (2016: 48) cuyas tres fases son: “actos preparatorios, actos de desarrollo y actos finales”.

Otros autores apuntan un mayor número de fases. FELFÖLDY, C. et al. (2020: 192) distribuyen el ciclo vital en seis fases: planificación; elaboración del proyecto; montaje; ejecución; desmontaje y post evento. Seis fases encontramos también en OTERO ALVARADO (2011: 101-104): análisis e investigación; formación de la política; planificación y programación; comunicación; acción; retroacción, valoración y ajuste. Por último FUENTE LAFUENTE (2007: 334-345), aun mencionando la simplicidad que supondría utilizar una secuencia: proyecto, ejecución y valoración, opta por desarrollar una serie de doce fases: tanteo, información, recopilación, anteproyecto, discusión técnica, proyecto y programación, organización, taquilla, comunicación interna y externa, ensayos, ejecución y valoración.

El proyecto de organización de un evento como documento dotado de contenido estructurado en una serie de apartados lo encontramos en FUENTE LAFUENTE (2007: 337-

³ Este autor formula la “teoría del caos” según la cual existe una gran dificultad para ordenar el proceso de la organización de un acto porque no existe un manual que indique el procedimiento a seguir.

338) que dice de él ser un documento “base de trabajo (...) conocido como proyecto de programa” y que necesita para su ejecución del visto bueno de “los jefes” (suponemos que director del proyecto y el anfitrión, que es quién lo autorizará y pagará). Ese documento, que se elabora en la fase de proyecto y programación cuenta con un contenido básico que aparece en un listado ordenado como sigue:

“Cronograma: incluyendo todos movimientos protocolarios interesantes.

Croquis o anexos: que ayuden a la interpretación del programa y permitan visualizar (...) espacios (...) movimientos (...) recorridos (...) protocolo para los asistentes principales.

Libro de ruta: (...) en el que se detalle (...) el itinerario a seguir en cada trayecto y en qué orden irán las personas objeto del traslado. [Solo se incluirá si hay desplazamientos y es necesario conformar caravanas]

Anexos: con desarrollos parciales de frecuencias determinadas del acto (...).

Diseños y grafismos: copias con todo el material que haya servido para [diseñar todo el material gráfico del evento, cartelera, invitaciones, diplomas, etc.].

Listados de invitados.

Documentación adicional sobre todo lo relativo al acto, en concreto, sobre el porqué del mismo” (337-338).

Adicionalmente menciona la necesidad de elaborar un presupuesto pero como documento aparte, que se presenta para aprobación “ante nuestros superiores”.

VILARRUBIAS (2010: 359-360) indica que la confección del programa es “la manifestación más específica del trabajo de un jefe de Ceremonial y Protocolo” elaboración que debe cubrir tres etapas: “1º. Estudio de antecedentes e ideas generales sobre el acto; 2º borrador o anteproyecto, con los correspondientes ensayos privados si fueran necesarios; 3º, y último, elevar definitivo el programa, con todo su detalle”. Aunque no expone una estructura del contenido del proyecto sí menciona una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de elaborar el programa: diseño del escenario, organización, invitados, tiempos, medios de comunicación, seguridad, ceremonial, normativa, selección de personal, decoración de espacios, logística, artes gráficas, hojas de ruta, etc. Para este autor es muy importante la planimetría que permite “la visión gráfica del acto en sus tres movimientos: 1º recorrido, 2º lugares y 3º posición de los protagonistas en cada lugar”.

Según este autor un esquema (una tabla de Excel) puede contener ese proyecto de programa: en su encabezado los datos fundamentales del acto o evento: fecha, hora, institución organizadora, denominación del acto y datos de contacto del organizador, y en sus columnas: horario, emplazamiento, desarrollo del acto y enlace.

Tal vez el mejor estructurado sea el que recoge LÓPEZ NIETO (1995: 147-148) quien señala que ese proyecto debe ser por escrito y facilita unas indicaciones a las que debe

ajustarse su redacción y maquetación: una primera página a modo de portada en la que se mencione el acto que se va a organizar, a continuación el índice que estructura el trabajo en los siguientes apartados:

1º Introducción: descripción sucinta del acto, sus objetivos, fecha y hora de celebración y el lugar en el que se celebrará.

2º Descripción técnica del acto. Una descripción detallada que contenga los siguientes datos: lugar, local y la forma de habilitarlo; la fecha o fechas (...) y hora; personas o grupos de personas que han de intervenir; descripción del acto propiamente dicho.

3º Protocolo del acto: (...) personalidades a quien ha de invitarse, personas que deben concurrir al acto, invitaciones generales, publicidad; (...) recepción de personalidades y asistentes en general, realización el acto con todo detalle (...) un pequeño proyecto de instrucciones que dictará e Jefe de Protocolo (...) para el mejor desarrollo del acto.

4º Documentación [tanto oficial como administrativa y de protocolo].

5º Medios personales. (...) número de personas que se calcule sean necesarias (...) [para] servicios de protocolo (...) administrativos (...) subalterno (...) operarios especialistas, etc.

6º Medios materiales. [Los relativos a montaje y decoración, muebles, vehículos, tecnología, flores, instalaciones y servicios de luz, agua, etc.].

7º Medios económicos. Se hará constar el presupuesto de gastos e ingresos, estos últimos si los hubiere [debidamente estructurado y desglosado].

La Guía PMBOK (PMI, 2017: 98) define al director del proyecto como la “persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto”. Su ámbito de actuación (PMI, 2017: 96-116) comprende las tareas previas: análisis y evaluación de la viabilidad del proyecto y negociación con el cliente; la gestión de: procesos, procedimientos, comunicación e interesados en el proyecto, liderando a su equipo en la consecución de los objetivos que se hayan establecido y gestionando la documentación específica en cada una de las fases del proyecto; y las de evaluación una vez ejecutado el proyecto. Es, por tanto, el responsable de la gestión integral del mismo.

En lo que se refiere a las competencias de la figura del director o responsable de protocolo y eventos, director de eventos, o *event manager*, y dado el límite de extensión de este artículo, se remite al lector a una publicación anterior de la autora de este trabajo publicada en el V.8 (14) de 8 de julio de 2021 de la Revista de Estudios Institucionales, que figura reseñada en el apartado Bibliografía. Todas las habilidades allí recogidas se ajustan a las facilitadas en el PMBOK.

Una vez hecha la revisión bibliográfica se puede señalar que, tanto por aquello en lo que consiste la planificación y organización de un evento, como por las fases por las que pasa su elaboración, la documentación que genera y la dirección del mismo, la gestión integral de un evento puede ser trabajada desde el *Project Management*.

1.2. Hipótesis y objetivos

Este trabajo parte de la hipótesis de que un evento es un proyecto y su planificación y organización son tareas de gestión a las que se pueden aplicar los fundamentos del *project management*. Para ello se establecen estos objetivos subsidiarios:

- 1) Revisar la bibliografía sobre protocolo y eventos para buscar los aspectos básicos en la planificación y organización de eventos.
- 2) Analizar los elementos fundamentales que intervienen en el *project management*.
- 3) Comparar los aspectos básicos de la planificación de eventos con los elementos fundamentales del *project management*.
- 4) Realizar una propuesta para la estandarización del ciclo de vida de un evento.
- 5) Proponer el esquema de contenido del proyecto de un evento.

1.3. Metodología

Para la elaboración de este trabajo se ha empleado una metodología predominantemente cualitativa en la que prima la consulta de bibliografía impresa y recursos online. Con carácter previo se ha realizado una investigación exploratoria, buscando los autores que han recogido en sus publicaciones aspectos del tema objeto de estudio.

Respecto a estos últimos se ha tomado en consideración tanto el número de publicaciones, como su reconocido prestigio en el ámbito académico del protocolo y la organización de eventos. Prestigio que tiene su apoyo tanto en ser una autoridad reconocida en el tratamiento de la materia, como en su reputación, experiencia y profesionalidad.

La bibliografía utilizada ofrece el sustento teórico necesario para la investigación de un tema sobre el que, pese a su actualidad e interés, no existen publicaciones previas ni novedades en referencias académicas recientes.

La investigación documental ha sido la técnica cualitativa de recopilación de la información empleada para profundizar en el conocimiento del tema objeto de estudio, a través del análisis de los textos de los autores que se recogen en el marco teórico que se ha expuesto con anterioridad. Esta investigación ha pasado por una serie de etapas: elección del tema; planteamiento de la hipótesis y detalle de los objetivos; delimitación de la investigación; estructuración de la información y diseño del marco teórico.

Respecto a la elección del tema se han tenido en cuenta los siguientes indicadores: tema de actualidad; motivado por un interés personal de la autora y con interés para el sector (dentro del sector eventos se identifica al organizador de eventos como *event*

manager, lo que no deja de ser una adaptación sectorial del término *project manager*); que tuviese como resultado una propuesta o recomendación (la aplicación de los principios del project management a la planificación y organización de eventos). Otros indicadores que se han tenido en cuenta han sido: el relativo al seguimiento de las especificaciones de una metodología de investigación, mencionada en el primer párrafo de este apartado; la posibilidad de estructurar la información en epígrafes y subepígrafes siguiendo una técnica descriptiva -buscando las características comunes del tema objeto de estudio y analizando sus elementos fundamentales- también una técnica comparativa -buscando las similitudes entre organización de eventos y project management- y, por último una técnica deductiva que permite ir de lo general a lo particular. El último de los indicadores era la consulta de fuentes que ayudasen a vertebrar el marco teórico, cuya elección y utilidad se ha explicado en párrafos anteriores.

2. REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE EVENTOS DESDE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PROJECT MANAGEMENT

2.1. Gestión del proyecto de un evento

Como se indicaba en el apartado de Introducción “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017: 45). Si descomponemos esta definición de *project management* y la aplicamos a la gestión de eventos, nos encontramos con lo siguiente:

1º Esfuerzo temporal: “un proyecto tiene un principio y un final definidos” (PMI, 2017: 47). En un evento este espacio temporal es el que media entre el momento en el que se requieren los servicios del organizador del evento (sea profesional autónomo o agencia) y el del cierre definitivo del mismo, con la liquidación de cuentas y la entrega del informe de resultados.

2º Resultado único que está relacionado con los objetivos. “Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables” (entendiendo por entregable el documento o documentos que cierran cada etapa y que sirven para ir verificando el cumplimiento de los objetivos). En caso de la organización de eventos se presta un servicio que crea un resultado único, el evento, cuya planificación se va recogiendo en distintos documentos -proyectos- ligados a las etapas por las que pasa su organización: básico, definitivo y de ejecución. El resultado está ligado a los objetivos que se plantean con la organización y su verificación final se detallará en el informe de resultados.

Gestionar un proyecto requiere conocer su alcance, qué aspectos incluye y qué aspectos quedan fuera. Puede estar sometido a cambios, siempre gestionados y controlados por quien dirige el proyecto. Necesita la elaboración de una serie de documentación informativa a lo largo de su ciclo de vida (documentación de planificación). El director del proyecto tiene que gestionar a su equipo de trabajo, supervisando y controlando el trabajo que realizan sus miembros de cara a la obtención de los resultados que se han programado. Para finalizar el

proyecto tiene que ser evaluado para verificar el cumplimiento de objetivos, la adecuación al presupuesto y aquellos criterios de evaluación pactados con el cliente (PMI, 2017: 55). Como puede observarse todas estas indicaciones son aplicables a la gestión de un evento.

La Guía PMBOK (PMI, 2017: 45-53) establece una serie de características para un proyecto, todas ellas reconocibles por quien organiza un evento:

- Unas fechas: inicial y de cierre. La fecha inicial, en un evento, podemos datarla en el primer contacto con el cliente, o en el momento en el que éste hace el encargo, incluso en el momento de la firma del contrato de prestación de servicios. La fecha de cierre suele ser aquella en la que se entrega el servicio a gusto del cliente; en un evento esa fecha suele coincidir con la de ejecución del evento y finaliza con la entrega del informe de resultados y la liquidación de cuentas.
- Un plazo tiempo limitado para planificar y organizar. La planificación del trabajo requiere crear un calendario (fechas de inicio y fin) en el que se periodifiquen actividades y recursos. Estos calendarios ayudan a visualizar el trabajo a realizar, evaluar la gestión de quien lo realiza y elaborar la documentación necesaria para cumplir con cada hito.
- Unos sujetos interesados. Todas las personas involucradas en el proyecto: anfitrión, director del proyecto, equipo de trabajo, invitados, patrocinadores, proveedores, accionistas, clientes, etc.
- Presupuesto. Gestionar lo que cuesta el proyecto: “planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (PMI, 2017: 301).
- Secuencia de actividades. Es necesario identificar las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto. Realizar una secuencia lógica tiene como resultado la eficiencia del trabajo que se realiza. “Cada actividad, a excepción de la primera y la última, se debería conectar con al menos una actividad predecesora y con al menos una actividad sucesora, con una adecuada relación lógica” (PMI, 2017:252). La forma más gráfica de hacerlo es mediante calendarios de tareas (Gantt o similares).
- Requiere una planificación documentada. Que incluirá el contrato de prestación de servicios, como documento “que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (PMI, 2017: 124). Y además, otra serie de documentos que se van generando en las distintas fases del proyecto (briefing, listados de invitados, listados de tareas, cronograma, informe de resultados, etc.) cuya recopilación y unificación dan como resultado el proyecto -básico, definitivo y de ejecución- del evento. El proyecto, en cualquiera de sus etapas, es necesario gestionarlo convenientemente, ya que no todo su contenido puede estar a disposición de todos los interesados. El director del

proyecto debe ser quien establezca quienes y qué parte del proyecto pueden consultar.

- Tiene un momento para su ejecución. Ese momento, cuando se trata de un evento, está recogido en el cronograma. Fuente Lafuente (2007: 350) define el cronograma como el documento que “establece pormenorizadamente el desarrollo horario del evento, con un alto grado de precisión en cuanto a la hora y lugar exacto, así como lo que ocurre en ese instante”. Es el detalle horario de cuanto acontece en el mismo desde que entra el primer invitado al lugar de celebración, hasta que el último invitado abandona el mismo. Ese periodo de tiempo delimita la ejecución de lo planificado.
- Control, no solo de lo que va aconteciendo en cada una de las fases del ciclo vital del proyecto si no también el que ha de hacerse para el cierre del proyecto y que se recoge en el informe de resultados del mismo.
- Límites. La gestión de un proyecto tiene unos límites que condicionarán su ejecución. Son límites relacionados entre sí de tal manera que un mínimo cambio en uno de ellos implicaría el cambio en los restantes. Esos límites son: el gasto aceptado; el plazo y los resultados a obtener.

2.2. Fases del proyecto de un evento.

La Guía PMBOK (PMI, 2017: 60-67) al hablar del ciclo de vida de un proyecto -fases desde su inicio a su conclusión- indica que proporcionan “el marco de referencia básico para dirigir el proyecto [el cual] se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado”. Es tarea del equipo de dirección del proyecto: identificar los procesos que se llevan a cabo en cada fase; llevarlos a cabo de forma adecuada y ajustar los diversos atributos de una fase (duración, tareas, documentación específica, recursos, etc.).

Cada una de las fases del proyecto está compuesta por una serie de actividades, que tienen una duración determinada y a las que se aplican unos recursos (humanos, materiales y económicos). Estas actividades están relacionadas entre sí de una forma lógica y tienen como resultado la generación de una documentación específica.

Según la GUÍA PMBOK se distinguen cuatro grandes fases genéricas en torno a las cuales se agrupan una serie de procesos: fase de inicio (petición del cliente, desarrollo conceptual, estudio de viabilidad; desarrollo de soluciones); fase de organización y preparación (planificación, diseño, pruebas); fase de ejecución del trabajo (ejecución, puesta en marcha) esta fase incluye también el monitoreo y control (revisión de hitos) y fase de finalización del proyecto (cierre y lecciones aprendidas).

Como se ha expuesto en el marco teórico de este trabajo, no hay acuerdo entre los autores de protocolo y eventos sobre el número de fases por las que pasa el proyecto de un evento, tampoco en su definición ni en su contenido. Con base en lo que a Guía PMBOK

establece para el *project management* podría proponerse el ciclo de vida para el proyecto de un evento que aparece en la ilustración que sigue:

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO DE UN EVENTO				
ANÁLISIS	F1 INICIO	F 2 PLANIFICACIÓN	F 3 EJECUCIÓN	F 4 EVALUACIÓN
.....Escala temporal.....				
Estudio de Viabilidad	Hoja de encargo Firma del contrato Aceptación del presupuesto Briefing inicial	Elaboración del proyecto básico Elaboración del proyecto definitivo y de ejecución	Ejecutar el trabajo y dirigir lo que se ejecuta, según lo establecido en el proyecto definitivo, con apoyo para su seguimiento en el proyecto de ejecución.	Cierre administrativo y contable. Elaboración del informe de resultados. Recopilación de documentación, catalogación y archivo
SUPERVISIÓN Y CONTROL: medir la realización; comparar con lo previsto; evaluar y tomar decisiones; identificar e implementar cambios necesarios.				

Ilustración nº1 Propuesta para el ciclo de vida del proyecto de un acto.
Elaboración propia con base en los datos extraídos de “Guía PMBOK” (PMI, 2017)

Partimos de un análisis de la situación que se ha situado fuera del ciclo de vida del proyecto. Es el momento en que se estudia la viabilidad del mismo y la capacidad del organizador de eventos para llevarlo a cabo. El estudio de viabilidad no puede extenderse mucho en el tiempo, ya que en este análisis también se emplean recursos que podrían estar destinados a otros proyectos del porfolio de la empresa o empresario de eventos. El resultado del mismo informará sobre si se sigue o no adelante con el proyecto.

Una vez se ha decidido que el proyecto es viable comienza el ciclo vital del proyecto. La Fase 1 empieza en el momento en el que el cliente realiza la petición de modo formal, es decir, por escrito. Ese escrito debe contener la respuesta a estas preguntas: qué (acto que se quiere organizar), quién (identificación del anfitrión), dónde (lugar en el que se va a celebrar), cuándo (día y hora previstos), cómo (qué quiere organizar), con quién (invitados), por qué (motivos), para qué (objetivos) y cuánto (cifra de presupuesto). Es la hoja, carta, nota, escrito, etc., de encargo.

En esta fase también se tiene que firmar el contrato de prestación de servicios entre cliente y organizador, en el que se establecerá el alcance del proyecto, el presupuesto estimado y los honorarios del organizador. Es el momento de elegir al equipo de trabajo y se empiezan a documentar las reuniones empezando por el briefing inicial, cuyo desarrollo dará lugar a otros documentos muy importantes en el ciclo de vida del proyecto: el proyecto básico, el definitivo y el de ejecución.

La Fase 2 -de planificación- supone la realización del proyecto básico del acto o evento y que tendrá como resultado final la elaboración del proyecto definitivo que, aprobado por ambas partes -organizador y cliente- será el que se ejecute en la siguiente fase. También en ella se inician las tareas de supervisión y control del trabajo realizado por parte de quien llevará la gestión del proyecto: el director del mismo.

Esta fase es la de mayor duración en tiempo, el núcleo central del trabajo que tendrá como resultado la ejecución del evento planificado. En esta fase se comienza a elaborar el proyecto básico, cuyo contenido incluirá todos los extremos que se mencionan a continuación. Se precisarán los objetivos y el alcance del proyecto; se diseñará la imagen del evento, si fuera necesario. Se elaborará la lista de necesidades y el calendario de actividades. También es el momento de gestionar el coste del proyecto ajustando los ingresos y gastos al calendario de actividades. Se establecerán los criterios de evaluación, que se revisarán en el momento de realizar el informe de resultados, y la forma ir controlando los mismos a lo largo del proyecto. Hay que gestionar los recursos del proyecto -materiales y personales- y asignarles las distintas actividades previstas. También hay que planificar la gestión de la comunicación, tanto interna como externa. Si el evento así lo requiere, habrá que evaluar el nivel de riesgo y diseñar el plan de seguridad, para el lugar de celebración y los desplazamientos. También es el momento de contratar los seguros que el evento necesite: de responsabilidad civil, accidentes y cancelación de eventos. Habrá que solicitar los permisos y autorizaciones de la administración que fueran necesarios. Se gestionará a los proveedores, cuya labor también se incluye en la lista de actividades y que necesariamente estará ligada al control económico del evento, para periodificar los pagos que se deben realizar. También se gestionará a los distintos interesados. Y por último hay que diseñar el protocolo del acto y darle forma al cronograma.

Cada una de estas actividades conlleva la realización de otras tantas tareas que van a requerir el empleo de recursos: humanos, materiales y económicos. La supervisión y control de todas ellas es labor del director del evento apoyado en los responsables de los distintos equipos que están elaborando el proyecto. Además se empieza a generar una gran cantidad de documentación que requerirá ser analizada, extractada, clasificada y ordenada, para decidir qué irá al proyecto de definitivo y qué al proyecto de ejecución. El proyecto definitivo deberá ser aprobado por quien ha encargado el evento. Una vez aprobado este proyecto hay que extraer las partes necesarias para la ejecución del mismo, de forma que se pueda contar con un documento plenamente operativo el día en el que se lleva a cabo el evento.

La Fase 3 -de ejecución- es en la que el equipo o equipos de trabajo ejecutará aquello que ha planificado. El director dirigirá al equipo y gestionará la ejecución, controlando y supervisando para que todo se realice según lo establecido en el proyecto.

Con la Fase 4 finaliza el ciclo de vida del proyecto de evento. Es el momento de su cierre administrativo y contable; de la rendición de cuentas y la elaboración del informe de resultados del evento. Habitualmente esta fase conlleva el pago de la totalidad o última

parte de los honorarios del organizador, cuya periodificación estará establecida en el contrato de prestación de servicios que se firmó en la primera fase. También es el momento de recopilar toda la documentación que ha generado el proyecto, para ser clasificada y archivada.

2.3. Contenido del proyecto escrito.

Los autores tampoco se ponen de acuerdo a la hora de estandarizar el contenido del proyecto escrito de un evento, y tan solo uno de ellos – LÓPEZ NIETO (1995) - estructura su contenido en grandes apartados precedidos de un epígrafe.

La propuesta que se hace a continuación recoge lo que la autora de este trabajo considera que debería recoger un proyecto definitivo de un evento, del cual saldrá la documentación necesaria para el proyecto de ejecución, que será la que maneje el director del proyecto el día del evento. La propuesta se hace a título enunciativo, ya que no todos los eventos tienen la misma envergadura ni necesitan todos y cada uno de los apartados que se recogen a continuación.

2.3.1. Propuesta de estructuración del contenido del proyecto de un evento⁴

1. *Portada e índice.* En la portada aparecerá la denominación del acto, la fecha y el equipo que lo ha elaborado. El índice estructurará el contenido en distintos epígrafes. Si se ha diseñado algún logo para el evento debería incluirse en la portada.
2. *Introducción.* Breve descripción del acto; anfitrión e institución/empresa anfitriona; sus objetivos; fecha y hora de celebración y el lugar en el que se celebrará.
3. *Ficha técnica del acto*⁵. En una sola hoja, a modo de resumen ejecutivo en el que se recojan los principales indicadores del proyecto: tipo de acto y denominación; anfitrión; fecha, hora y lugar; referencia a la normativa aplicada (tanto para la ordenación de autoridades, como la aplicable al tipo de acto); número de invitados; autoridades invitadas; invitado de honor; patrocinadores (si los hubiere); cifra de presupuesto; director del proyecto; equipo del proyecto; datos de contacto.
4. *Equipo del proyecto:* organigrama y dependencia jerárquica.

⁴ Esquema basado en las indicaciones elaboradas por la autora para el módulo Trabajo Fin de Máster del cual es profesora y coordinadora de contenidos desde 2010.

⁵ La autora de este trabajo elaboró este documento en el curso 2010-2011, en la Escuela Internacional de Protocolo, y, desde entonces, ha formado parte de los esquemas de desarrollo de TFM/TFG para proyectos de organización de actos. Aunque la autoría no está reconocida, es consciente de que está siendo utilizada habitualmente al haberla puesto a disposición de los alumnos en aquella fecha.

5. *Listado detallado de actividades y calendario de ejecución* de las mismas con fecha de inicio y fin, y persona/equipo responsable de las mismas. Dicho calendario debería incluir la periodificación de las reuniones del equipo.
6. *Protocolo*. Bases de datos y listas de invitados (provisional y definitiva); invitaciones y notas de protocolo; atenciones a autoridades e invitados (recibimientos, regalos, etc.); ordenación de autoridades; propuestas de configuración de la presidencia; ubicación de banderas y su ordenación.
7. *Cronograma completo* del acto incluyendo como anexos todos los planos y croquis que amplíen de forma gráfica la información relativa a acciones y ubicaciones de anfitrión e invitados en los momentos de: recibimiento, presidencia; ordenación espacial de invitados; secuencia del acto; despedidas.
8. *Producción*. Detalle del espacio/s en que va a tener lugar el acto, sus accesos, instalaciones y zonas comunes. Infraestructuras y escenografía (ambientación). Medios materiales (detalle de todos los elementos a utilizar). Medios personales (detalle del personal necesario y su dependencia; instrucciones de trabajo y guion técnico). Logística.
9. *Comunicación*: interna y externa. Para la relación con los medios: tipo de acto y cobertura; base de datos de los medios convocados; ubicación; convocatoria, nota, programa y dossier de prensa; acreditaciones; etc. Parámetros para la difusión y seguimiento en redes sociales.
10. *Creatividad*: diseño del logo, imagen, página web, cartelería, papelería, etc.
11. *Presupuesto* y listado de proveedores.
12. *Seguridad*. Plan de seguridad del evento, si fuere necesario.
13. Indicadores del *informe de valoración* y resultados del evento: actuación recursos humanos propios y subcontratados; asistencia; espacio o espacios para la celebración; cumplimiento de los objetivos previstos; seguimiento de los criterios de sostenibilidad que se hayan establecido; incidencias; revisión del presupuesto, etc.
14. *Documentación*: contratos, seguros, licencias y autorizaciones y toda la específica que genere el evento.
15. *Anexos*. Material complementario que se ha utilizado para la elaboración del proyecto (p. ej. Estudios de mercado, viabilidad, etc.).

2.3.2. Propuesta de contenido del proyecto de ejecución de un evento

El día y hora en que se llevará a cabo el evento, el director del proyecto no va a necesitar consultar todo el proyecto definitivo; necesitará solo algunas partes del mismo que podrían agruparse en el documento "proyecto de ejecución". Ese documento debería contener:

1. *Lista de invitados*. La lista definitiva, que recoja en sus campos toda la información relevante para la ejecución del acto.
2. *Cronograma completo* de la secuencia del acto, con los anexos que incluyan los detalles de protocolo del mismo (recibimientos, presidencias, ubicaciones, ordenaciones, etc.).
3. *Guion técnico*, entendiendo por tal un documento similar al cronograma en el cual estarán secuenciadas las tareas que realiza el equipo que está trabajando en el evento, para saber en todo momento su ubicación y responsabilidades.

3. CONCLUSIONES

Este trabajo partía de la hipótesis de que un evento es un proyecto y su gestión permite aplicar los fundamentos del *project management*. Para apoyar esta hipótesis se establecían los siguientes objetivos:

- Revisar la bibliografía sobre protocolo y eventos para buscar los aspectos básicos en la planificación y organización de eventos.
- Analizar los elementos fundamentales que intervienen en el *project management*.
- Comparar los aspectos básicos de la planificación de eventos con los elementos fundamentales del *project management*, buscando las coincidencias.
- Realizar una propuesta para la estandarización del ciclo de vida de un evento.
- Proponer el esquema de contenido del proyecto de un evento.

Respecto al primer objetivo se ha revisado la bibliografía de autores de referencia en protocolo y eventos, de la cual se han extraído como aspectos básicos de dirección de eventos: la delimitación de la planificación; las fases por las que pasa el ciclo vital de un evento; la documentación que genera la planificación y la labor del responsable de la dirección del evento.

El análisis de los elementos fundamentales que intervienen en el *project management* indica que los proyectos: tienen un alcance y unos objetivos; pueden estar sujetos a cambios; hay un director de proyecto que lidera al equipo del proyecto; la planificación tiene un ciclo de vida al que está ligada la emisión de una serie de documentos; de todo el trabajo se realiza un seguimiento, control y al final se evalúa para medir el éxito de lo que se ha ejecutado.

Como puede apreciarse existen coincidencias fundamentales lo que permite hacer una comparativa. Para realizarla se han tomado como base los cuatro aspectos básicos en la planificación y organización de eventos en los que se han ajustado los elementos fundamentales del *project management*: delimitación de la planificación, sus fases y la

documentación que genera. Respecto al cuarto aspecto, la figura del director del proyecto se ha mencionado la misma sin desarrollar en profundidad, por el límite de la extensión de este trabajo, y remitiendo al lector a una publicación reciente de la autora.

Respecto al objetivo que incluía la elaboración de una propuesta para la estandarización del ciclo de vida de un evento: se han analizado las indicaciones que dan los autores sobre las distintas fases por las que pasa el proyecto de un evento y las que indica el PMBOK. Con base en lo anterior hace un planteamiento de cuatro fases, con una previa para el estudio de viabilidad del proyecto. A dichas fases se han ajustado la elaboración de una serie de documentos -proyectos- para dos de los cuales-definitivo y de ejecución- se plantea un enunciado de estructuración del contenido.

Se deja para un trabajo posterior el desarrollo en profundidad del contenido del documento de proyecto definitivo de un evento.

Por lo expuesto en este trabajo puede concluirse que un evento es un proyecto al que pueden aplicarse los fundamentos del *Project Management*. Aplicando esos fundamentos se conseguiría una estandarización de procedimientos que redundaría en la eficacia, a la hora de conseguir los objetivos, y la eficiencia en la utilización de los recursos. Todo ello ayudaría a mejorar la productividad, lo que supondría una mejora en la calidad del trabajo y la rentabilidad de los proyectos.

4. BIBLIOGRAFÍA

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA (2014): [en línea]. Disponible en <https://dle.rae.es/>. Consultado el 28 de mayo de 2022.

FELFÖLDY, C. et al. (2020): *Los básicos del protocolo. Guía contra el pánico del principiante (2ª ed. revisada)*. Almería: Editorial Círculo Rojo.

FUENTE LAFUENTE, C. (2007): *Protocolo para eventos. Técnicas de organización de actos I*. Madrid: Ediciones Protocolo.

FUENTE LAFUENTE, C. (2005): *Manual práctico para la organización de eventos. Técnicas de organización de actos II*. Madrid: Ediciones Protocolo.

GÓMEZ REQUEJO, M. (2021). Aproximación teórica a las competencias vinculadas al jefe de protocolo. REVISTA ESTUDIOS INSTITUCIONALES, 8 (14), 137-158. <https://doi.org/10.5944/eeii.vol.8.n.14.2021.30931>

LÓPEZ NIETO, F. (2006): *Honores y protocolo. Parte especial*. Madrid: El Consultor de los Ayuntamientos.

LOPEZ-NIETO, F. (1995): *Manual de protocolo*. Barcelona: Ariel.

MARÍN CALAHORRO, F. (1997): *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*. Madrid: Síntesis.

OTERO ALVARADO, M.T. (2011): *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*. Barcelona: Editorial UOC.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). (2017): *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, D. (2016): *Técnicas de organización de eventos*. Madrid: Síntesis.

VILARRUBIAS, F.A. (2010): *Tratado de protocolo nacional e internacional*. Oviedo: Ediciones Nobel.

VILARRUBIAS, F.A. (2000): *Tratado de protocolo de Estado e internacional*. Oviedo: Ediciones Nobel.