

Proceso administrativo de organización de reuniones

Objetivo:

- Desarrollar por completo el mecanismo de planificación de reuniones, de forma tal que el alumno esté en condiciones de aplicar un proceso similar que le permita llevar adelante la organización de cualquier tipo de evento.

2.1. El concepto de Administración de Reuniones

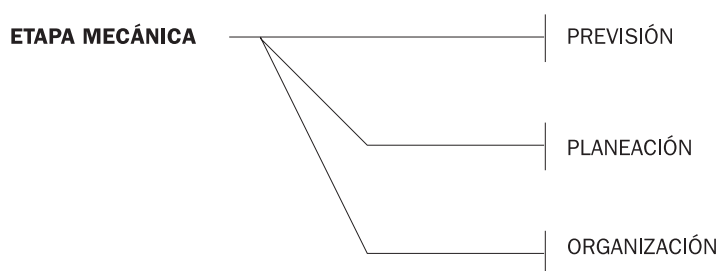
Como punto de partida a esta unidad, proponemos iniciar nuestra exposición con la siguiente definición:

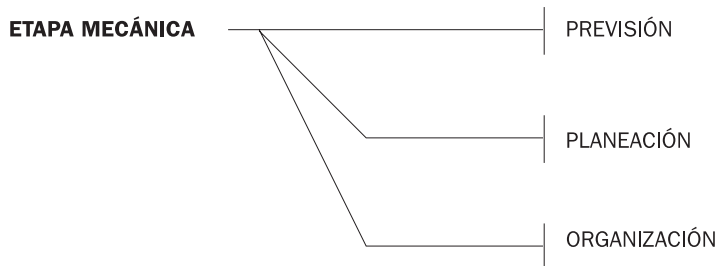


Administración de Reuniones es la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para lograr los objetivos establecidos con máxima eficiencia y mínimo costo.

En realidad, como veremos más adelante, esta definición es sólo una apretada síntesis de lo concerniente a este concepto, ya que son un sinnúmero de acciones las que se realizan en este proceso y que van más allá de lo enunciado anteriormente.

En el proceso administrativo de organización de reuniones podemos señalar dos principales etapas: la etapa mecánica y la etapa dinámica, cada una de ellas con sub-etapas determinadas.





A la etapa mecánica también se la llama *etapa teórica* o *etapa de trabajo de escritorio*. Esta última denominación se debe a que consiste básicamente en todo el trabajo de planificación que desarrollamos al respecto.

2.2. Etapa mecánica

Esta etapa comprende las primeras actividades del proceso administrativo de reuniones, que son de vital importancia para el éxito del evento.

Si bien en la explicación del proceso haremos mayor referencia a la organización de un congreso, como podremos ver, el mismo es de fácil aplicación a todo tipo de eventos y consiste básicamente en una técnica de ordenamiento de actividades y toma de decisiones.

La importancia de estos procesos es fundamentalmente la de realizar estudios previos y previsiones para el logro del éxito del evento. Esto no significa que sea la única forma de planificación. Sólo es una herramienta que cuenta a su favor con resultados eficientes a partir de su aplicación, pero cualquier otro método racional podrá seguramente llegar a un buen resultado si contempla las necesidades de este tipo de reuniones.

2.2.1. Previsión

Es la primera de las tres sub-etapas de la etapa mecánica y responde a la pregunta *¿qué se puede hacer?*

Básicamente cuenta con tres acciones: la *determinación de objetivos*, el *análisis de eventos anteriores* y la toma de las *primeras decisiones*. Éstas representan un punto de partida de suma importancia en la organización de un evento. Sin embargo, si no se realiza un trabajo eficaz en estos aspectos, jamás podremos desarrollar de forma exitosa la organización de una reunión, ya que el resultado de estas acciones nos permitirán saber cuál es el camino que debemos seguir en nuestra labor futura.

Determinación de objetivos

En líneas generales podemos decir que toda actividad que desarrolla el hombre tiene un resultado. La importancia de este punto radica en conocer cuáles son los objetivos que nos proponemos lograr para que aquel resultado sea coincidente con estos objetivos.

Por lo tanto, cuando tomamos la decisión de comenzar a planificar un evento, debemos poner en claro cuáles son estos objetivos que vamos a perseguir ya que los mismos pueden ser muy variados.

Inicialmente debemos distinguir y determinar los objetivos generales del evento, que podrán ser educativos, informativos, comerciales, de difusión, motivacionales, etc., y que dependerán de cada reunión en particular.

A continuación tenemos que señalar los objetivos particulares, que los dividiremos –de acuerdo al sujeto que los persigue– en tres grandes grupos, coincidentes con los tres individuos o conjuntos de individuos que conforman los personajes primarios de un evento, y que son:

- Objetivos perseguidos por el ente que lleva adelante el evento.
- Objetivos de los participantes del evento.
- Objetivos del organizador y su equipo.

Estos objetivos, que pueden ser muy diferentes, son siempre complementarios entre sí y, reiteramos, serán el espejo en el que reflejaremos, al final de nuestro trabajo, los resultados obtenidos para conocer el grado de éxito del evento.

Para ampliar un poco más el tema veamos a continuación dos ejemplos que nos resultarán lo suficientemente esclarecedores para entender el concepto.



Ejemplo I. Una determinada asociación profesional que nuclea médicos de determinada especialidad decide realizar su congreso anual. Esta institución convoca una empresa para que lo lleve adelante. Seguramente se podrán dar los siguientes objetivos particulares:

- Para la Asociación Médica, sus objetivos podrán ser el dar ante los asociados una buena imagen a partir de una reunión de este tipo, obtener una fuente de ingresos que le permita mejorar sus finanzas, gozar de prestigio ante los profesionales, acercar los últimos avances sobre el tema a sus colegas, etc.
- Para los participantes, sus objetivos también podrán ser muy variados, desde la clara intención de obtener una buena capacitación o actualización profesional, pasando por aumentar sus contactos profesionales o sociales hasta aprovechar para hacer un poco de turismo.
- Para el organizador y su grupo de trabajo puede ser un desafío profesional, un importante ingreso, una buena manera de hacerse conocer, una forma de obtener prestigio, etc.

Ejemplo II. Una empresa dedicada a la fabricación y venta de automóviles 0 kilómetro lleva adelante una reunión con todos los representantes de los concesionarios bajo la forma de taller, y los objetivos particulares pueden ser:

- Para la empresa, conocer los inconvenientes del la distribu-

► Determinar que estos objetivos sean llamados *particulares* no significa ni que son menos importantes que los primarios ni que obligatoriamente apunten siempre al objetivo general, aunque nunca podrán estar enfrentados con los anteriores. Los denominamos de ese modo para que nos permita diferenciar los macro de los micro, ya que estos últimos son –como ya se indicó– de cada uno de los sectores participantes.

ción y venta de vehículos, estrechar lazos con los concesionarios, fomentar el desarrollo de la imagen de la empresa, etc.

- Para los participantes, exponer sus problemas, participar en la toma de decisiones, estrechar los vínculos sociales con otros pares; etc.
- Para el organizador (en el caso de ser personal de la empresa), cumplir con lo solicitado por la gerencia, destacarse en su labor con el propósito de alguna recompensa, etc.

Como vemos en estos ejemplos, los objetivos particulares de cada sector pueden ser innumerables, señalamos sólo algunos a modo de ejemplo, pero en realidad cada evento tendrá consigo una serie (algunas veces amplia) de objetivos que persiguen sus sectores.

Lo que resulta importante señalar aquí es que se hace imprescindible conocer cuál o cuáles son los fines que cada uno persigue para de esta forma arbitrar los medios que hagan que se cumplan los mismos de la mejor manera posible. Incluso es fundamental realizar esto hasta en aquellos casos en los que creemos, desde nuestro punto de vista, que estos fines no son importantes, ya que –por dar un ejemplo– podemos no compartir la idea de asistir a un congreso en determinada ciudad del interior por razones turísticas, pero quizás para algunos o varios participantes sí, por lo que no debemos dejar de brindarle la posibilidad de cubrir sus expectativas.

Esto es en definitiva el éxito del evento, ya que ninguna reunión podrá llegar a buen puerto si quienes participan no salen satisfechos por ver que les ha sido provechoso el evento.



1.

Habiendo previamente seleccionado una especialidad cualquiera para un congreso:

- a. Determine algunas características de su público.
- b. Determine qué institución (no empresa) organiza el evento.
- c. Señale al menos 3 objetivos del público y 5 de la institución.

Análisis y evaluación de reuniones previas

Es importante contar con toda la información posible proveniente de reuniones anteriores llevadas adelante por la empresa/asociación, ya que nos facilitará la toma de decisiones y nos permitirá disminuir en todas las acciones el margen de error.

Esta información podremos extraerla del estudio de los registros de inscripción de aquellos eventos, al igual que de las memorias o encuestas realizadas.

Pero muchas veces no contamos con información sobre una reunión desarrollada por esta organización, por lo cual debemos recurrir a información del medio. Por lo tanto, quizás tengamos que investigar más allá de nuestro

contexto inmediato. Por ejemplo, si decidimos realizar una reunión para estudiantes de arquitectura y nuestro ente jamás tuvo antecedentes de algo similar, deberemos recorrer otros lugares para recaudar información.

Cabe preguntarse en este momento cuáles son los temas sobre los que es necesario buscar información en aquellas reuniones que la institución o empresa organizó con anterioridad. Algunos de ellos son:

- Información sobre cantidad de asistentes a eventos similares.
- Preferencia geográfica de los participantes.
- Preferencia de categoría hotelera de los participantes.
- Preferencia con respecto al tipo de evento gastronómico de clausura.
- Temas de mayor atracción.
- Costo medio de la inscripción a reuniones de este tipo.
- Personajes destacados sobre el tema que sería de interés invitar a exponer.
- Tarifa promedio de alquiler de espacios para stands.
- Preferencia en cuanto a la especialidad de los stands.
- Relación pre-inscriptos / inscriptos totales en eventos anteriores (este tema lo desarrollaremos más adelante).



2.

Proponga algunos puntos más sobre los que investigaría en los resultados de los eventos realizados con anterioridad.

Toda esta información nos dará pautas que nos ayudarán en la toma de decisiones sobre cada una de las variables que se nos presenten durante el trabajo de organización. Es por eso que la necesidad de investigar es casi inagotable. Ante cada decisión a tomar, sin duda deberemos realizar las tareas de exploración de posibles antecedentes.

Entre los diferentes ámbitos desde donde vamos a obtener información, no sólo tenemos los internos, como los señalados anteriormente, sino que también debemos contar con la búsqueda de datos fuera de nuestra institución/empresa. Esto significa un análisis de mercado desde donde podremos obtener importante información del mercado y de los participantes que aplicaremos a toda toma de decisiones. Conocer la actualidad del sector, las temáticas más importantes, las particularidades del sector participante serán tareas necesarias para componer las acciones que lleven a un evento exitoso.



Básicamente podemos decir que además de la investigación sobre los eventos anteriores, debemos trabajar en la investigación acerca de qué es lo que nuestras diferentes competidoras hacen al respecto y sobre las condiciones actuales del mercado en el que estamos inmersos y que nos afectarán directamente.

Todo esto nos brindará, en su conjunto, el mapa de realidades que nos servirá de acá en más para la toma de decisiones.

Primeras decisiones

En este momento de la previsión también tenemos que tomar algunas decisiones a las que llamamos “primeras decisiones”, y que revisten importancia ya que sin ellas sería imposible desarrollar la organización del evento. Estas son:

- Nombre completo del evento
- Tema principal
- Forma y temática
- Isotipos/logotipos
- Ciudad
- Fecha
- Sede

Seleccionar el nombre que se le va a dar al evento es, en muchas oportunidades, una rutina. Para aquellas entidades que año tras año desarrollan una reunión de similares características no es más que una formalidad, ya que si por ejemplo la Asociación de Médicos Pediatras de la República Argentina lleva adelante un Congreso anual de su especialidad y en 1996 organizó el V Congreso Argentino de Pediatría, en 1997 desarrollará el VI Congreso Argentino de Pediatría: sólo cambia en este caso el número de edición del mismo.

No siempre resulta así de fácil, en oportunidades en que se lleva adelante un tipo de evento por primera vez es necesario que conozcamos más a fondo si corresponde que lo llamemos de esa forma.

Si bien no hay requisitos legales que impidan el uso de estos nombres (salvo en algunos contados casos de nombres registrados), en ciertas oportunidades no es conveniente por una cuestión de imagen (y hasta de ética) emplear un nombre para un evento que fuera utilizado con regularidad por otro ente.

A su vez, en eventos de menor envergadura, la forma de nombrarlos es similar. De esta forma podemos tener nombres como: “1ras. Jornadas” o “3er. Foro.....”, etc.

Básicamente, podemos decir que el nombre de un evento se compone de los siguientes puntos:

- Número de edición: corresponde a la indicación de la cantidad de veces que se viene realizando un evento determinado. Como indicamos al comienzo de este punto, una entidad que organizó el año pasado la 4ta. Exposición Argentina de la Indumentaria Deportiva, si este año lleva adelante una reunión similar, la llamará 5ta. Exposición Argentina de la Indumentaria Deportiva.
- Tipo de evento: en este ítem señalaremos bajo qué forma se desarrollará el evento. Podremos decir que es un congreso, una mesa redonda, una feria, etc., lo cual nos indicará de antemano muchas características de la reunión. Es de destacar la importancia de señalar correctamente el tipo de evento para poder informar a los futuros participantes sobre cuáles serán los mecanismos de trabajo que se emplearán en el mismo, conocidos en detalle por la mayoría de los potenciales asistentes a estas reuniones y que, por ende, les servirán para determinar su presencia o no.

- Regionalidad: ésta nos señala cuál es el ámbito de influencia del evento, a saber:
 - Municipal: abarca a un municipio;
 - Provincial: engloba a toda una provincia;
 - Nacional: comprende un país.
 - Regional: este término se emplea para llamar a aquellos eventos que se extienden por una región determinada, como puede ser un grupo de países o un grupo de provincias, generalmente limítrofes entre sí;
 - Continental: expresión usada para englobar a todos los países de un determinado continente;
 - Internacional: indica que participan varios países de diferentes continentes;
 - Mundial: si bien en muchos casos su uso se confunde con el anterior, este nos da más la idea de libre participación de todos los países del mundo.

- Especialidad: nos señala cuál será la cualidad temática distintiva del evento con respecto a otros. De esta forma, hablaremos de eventos de Pediatría, Arquitectura, Relaciones Públicas, Hotelería, Turismo, etc.

- Entidad organizadora: acompañando al nombre del evento de la forma señalada anteriormente, es costumbre indicar cuál es el ente que organiza el evento, o sea, el responsable del mismo. De esta forma señalaremos en una segunda línea, debajo del nombre, por ejemplo, “Organizado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas”.

- Tema principal: generalmente, y en especial en el caso de los congresos, al nombre conformado –como vimos anteriormente– lo suele completar con una última línea que corresponde al tema principal del evento. Esto, en los eventos conformados por una sola actividad, es sin duda la referencia al tema que se tratará; en cambio, en los eventos del tipo de congresos, más complejos y compuestos por una serie de actividades, será un nombre que resuma toda la temática que se tratará en la reunión.

► En nuestro caso también es común llamar a un evento “Argentino” para significar lo mismo que Nacional.

► Al igual que en el caso de Nacional, en este se suele emplear por ejemplo “Europeo” cuando el evento incluye a todos los países de Europa en lugar de llamarlo Continental.

De esta forma, con todo lo señalado hasta el momento, tendremos lo que comúnmente se llama nombre del evento, compuesto por tres líneas, que quedaría de la siguiente forma:

V Congreso Argentino de Hotelería
Organizado por la Universidad Nacional de Quilmes
“El tratamiento del cliente en el tercer milenio”

3era. Jornada Sudamericana de Odontología
Organizada por la Federación Latinoamericana de Odontólogos
“El tratamiento del dolor”

25ª Feria Internacional de Expendedoras Automáticas
Organizada por la Cámara Argentina de Sistemas de Venta Automática
“Acercándonos a nuestros clientes”

Representación gráfica (logotipo/isotipo)

Con el fin de permitir una pronta identificación gráfica, es importante acompañar el nombre de la reunión con alguna referencia gráfica, que puede darse en formas muy variadas, aunque por lo general está conformada de las iniciales del evento. Es muy común buscar un diseño fácil de componer, económico, sencillo, entendible y representativo.

A modo de ejemplo, podremos señalar:



En este caso, podemos ver cómo consiste sólo en su nombre y la representación del mismo a través de siglas. Es muy frecuente el uso de similares diseños, en especial cuando no se cuenta con un presupuesto amplio que permita pagar el costo de la realización gráfica por parte de un diseñador.

Otros, como el ejemplo que sigue, cuentan con un sencillo diseño o gráfico que los hace más atractivos a la vista:

4to. Congreso del Mercosur de Gastronomía
Organizado por el Instituto Modelo de Gastronomía
“Los sabores y los colores en la mesa”



Desde este sencillo modelo en adelante, la creatividad, el interés por destacarse, el presupuesto asignado y la costumbre del ente organizador serán algunas de las pautas que nos indicarán el tipo de isotipo/logotipo que emplearemos.

En la mayoría de las ocasiones, este diseño acompaña no sólo al nombre del evento, sino también al logotipo de la institución que organiza el evento, por lo cual suele ir el nombre centrado en el medio de los dos diseños. Más adelante, veremos el empleo de éstos y su ubicación en la papelería.

Fecha, lugar y sede

La fecha, lugar y sede son tres decisiones que se deben de tomar de forma interrelacionada.

La fecha del evento está directamente relacionada con la ciudad en que se realizará la reunión. Esto se debe fundamentalmente a la conveniencia de llevar adelante los eventos siempre en temporada baja, dado que nos permitirá, entre otras cosas:

- Asegurarnos disposición de plazas en hoteles,
- Asegurarnos cubiertos disponibles en restaurantes,
- Asegurarnos lugares en medios de transportes,
- Asegurarnos salones para las reuniones,
- Poder conseguir mejores precios en todos los servicios, etc.

No olvidemos que si llevamos adelante un congreso con 2500 participantes, se hace muy difícil encontrarles lugar en temporada alta en cualquier ciudad, ya sea de nuestro país como del mundo.



Pensemos por un momento qué pasaría si queremos organizar un congreso en la ciudad de Mar del Plata durante el mes de enero. ¿Qué servicios les puedo brindar a los participantes? ¿En qué salones llevo adelante las reuniones? ¿En dónde les doy hospedaje y comida? ¿Cómo los traslado?

Cabe destacar además que tomaremos en cuenta también lo que llamamos “temporada baja de la especialidad”. Esto significa que a la hora de determinar la fecha de un evento también debemos investigar cuál es la época más oportuna para la concurrencia del público al que apunta este sector.

Con respecto a la sede, ya sea esta un hotel con salones apropiados o un centro de convenciones, debemos saber a la hora de seleccionar la ciudad si esta tiene la capacidad necesaria, así como también si vamos a contar con ellos en la fecha elegida, pues en algunas sedes las reservas debemos efectuarlas por lo menos con 8 ó 10 meses de antelación. Por eso, este tema también es necesario tenerlo en cuenta al momento de tomar otras decisiones, como la fecha o el lugar geográfico.

En muchas oportunidades un congreso se desarrolla en varias sedes a la vez (pero siempre en la misma ciudad), dado que no contamos con un único lugar con la cantidad necesaria de salones. En estos casos, siempre tendremos un hotel o centro de convenciones que será llamado sede, en donde funcionará la secretaría, la exposición comercial –si existiera– y en donde se desarrollarán las actividades más importantes, como por ejemplo las ceremonias de apertura y cierre y las actividades plenarias. No obstante, se contratarán salones en otros hoteles, preferentemente cercanos, que se llamarán sub-sedes o sedes satélites.

Todas estas decisiones no son incumbencia exclusiva del organizador. Si bien él debe proponer y aconsejar acerca de ellas, la toma de decisión se llevará adelante por parte de las autoridades de la institución organizadora.

► Por ejemplo, a nadie se le ocurriría desarrollar una actividad de Ciencias Económicas en la misma fecha en que vence el impuesto a las ganancias, o realizar un Congreso de Alergia e Inmunología en el mes de setiembre. En estas dos situaciones, los profesionales se encuentran altamente ocupados, por lo tanto la concurrencia a dichos eventos será diezmada en forma importante y no podremos contar con el éxito pretendido.



Resumiendo, podemos decir que la tarea de definir dónde y cuándo vamos a llevar a cabo una reunión, dependerá de la interacción de dichas variables ya que nos sería imposible y hasta conflictivo determinar una sin tener en cuenta las demás.

Es muy importante a la hora de determinar la ciudad en la que vamos a desarrollar el evento, hacer un análisis profundo de su conveniencia, no ya con respecto a las demás variables, sino teniendo en cuenta la preferencia de los participantes, la posibilidad de trasladarse a ella (en especial con respecto al costo y disponibilidad de tiempo), las condiciones climáticas de la época, las posibles atracciones que brinda, etc.



3. Para el evento de la actividad 1 seleccione una ciudad, una fecha ideal y una sede. Justifique la elección.

2.2.2. Planeación

En esa sub-etapa también desarrollaremos tres grandes acciones, que son el *Plan General de Trabajo*, el *Presupuesto* y la *Calendarización*. Como veremos a continuación, en el desarrollo de cada uno de estas acciones se hace necesario mantener este orden, dado que de no haberse cumplido con la primera de ellas será imposible ingresar a la segunda y así sucesivamente, ya que en cada una emplearemos datos o decisiones tomadas en la anterior.

Plan general de trabajo

Realizar un plan de trabajo significa confeccionar el listado de acciones que tenemos que llevar adelante para lograr el éxito de nuestro evento. Generalmente, estas acciones se agrupan bajo subtítulos (también llamados rubros o ítems) que facilitan el ordenamiento.

Es importante no olvidar determinar ninguna acción por insignificante que consideremos que esta sea, ya que luego, durante la puesta en marcha, es muy probable que esta –que supusimos recordaríamos en el momento de realizarla– sea pasada por alto por no tenerla escrita. No debemos confiar solamente en nuestra buena memoria, esta nos puede fallar en momentos en los cuales el flujo de trabajo es muy caudaloso.

Desarrollar una desmenuzada lista de acciones no sólo nos servirá para poder, a continuación, desarrollar un presupuesto, sino que también las emplearemos en la calendarización.

A modo de ejemplo, si tuviéramos que llevar adelante un almuerzo de trabajo para 10 personas (una reunión gastronómica muy sencilla), podríamos diseñar un plan general de trabajo similar al siguiente:

Fecha	Determinar fecha Determinar horario
Invitados	Realizar listado Telefonar invitando Telefonar confirmando Hacer lista de precedencias Diseñar ubicación de los invitados
Restaurante	Seleccionar lugar Evaluar costo y alternativas de menú (Alimentos y bebidas) Realizar reservaciones Señar Confirmar menú Confirmar ubicación dentro del restaurante
EJECUCIÓN	Coordinar traslado del anfitrión Controlar armado de mesa Controlar ingreso de invitados Colaborar en la ubicación de invitados Controlar servicio Controlar facturación Efectuar pago Acompañar salida de invitados

Como señalamos anteriormente, esta es quizás una de las reuniones de más fácil preparación, por lo tanto el listado es muy corto y sencillo y sirve únicamente a modo de ejemplo, inclusive en muchos casos como este se deberían realizar algunas acciones más, eso demuestra que siempre dependerá de cada caso en particular. Asimismo, prácticamente no tiene mayores acciones con costo, por lo que solamente deberíamos presupuestar la comida, pero a medida que se hace más compleja la actividad, se hace más extenso y complejo el listado.

Tengamos en cuenta que en un congreso este listado que acá sólo cuenta con 19 se convierte en un cuadro con no menos de 800 acciones, de las cuales al menos el 70% tiene un costo para determinar. Por eso hablamos de un cuadro complejo, pero además reiteramos que en un torbellino de 800 ó 1200 acciones a realizar es muy factible que si no las tenemos detalladas nos olvidemos de alguna o algunas, y esto determinará seguramente un grave error en el evento.

Presupuesto



En términos generales, podemos decir que un presupuesto es la formulación de planes para un período determinado y a futuro, dado en términos contables.

Desde el punto de vista gramatical, la misma palabra nos da la idea de algo realizado con anterioridad. Este es su carácter: un desarrollo previo de la si-

tuación económico-financiera prevista para la reunión.

Esta tarea es de suma importancia porque de ella dependerá el éxito económico del evento. Un error en este puede hacer que las pérdidas para la entidad organizadora sean muy graves.

La idea de nuestro presupuesto es realizar un “balance previo” –en algunos casos tentativo y en otros (la mayoría) muy cerca de la realidad– del evento, y de esta forma saber de antemano cuánto nos va a costar llevar adelante esta reunión y de qué forma lo vamos a financiar.

El presupuesto de un evento se divide básicamente en cuatro grandes capítulos:

- i Los ingresos
- ii Los egresos
- iii Las provisiones
- iv Las ganancias

Estos capítulos conformarán una fórmula madre que utilizaremos y que es la siguiente:

$$\text{Ingresos} = \text{Egresos} + \text{Contingencias} + \text{Ganancias}$$

Tendremos por lo tanto que darle a cada uno de los componentes de esta fórmula sus valores, lo cual lo haremos a partir del conocimiento de ellos.

I. *Los ingresos*: dentro de este rubro consideraremos todas aquellas fuentes de financiamiento con que cuenta un evento. Si bien en algunos casos este rubro es exclusivamente compuesto por dinero del ente que lleva adelante el evento (por ejemplo, una empresa para un curso de capacitación de su personal) en otros –como ser un Congreso– podremos determinar varios, dentro de los que destacamos:

- La cuota registro –o también llamada inscripción–: es el valor que abonarán todas aquellas personas que participen del evento. En las ferias o exposiciones en muchos casos lo que se abona es un costo de entrada. Más adelante, al hablar del funcionamiento de la secretaría, ahondaremos en este tema, sobre cómo se determina y en los distintos tipos y categorías
- El alquiler de los espacios para stands: en toda reunión en la que se lleve adelante una exposición o feria, ya sea dentro de esta primera o totalmente independiente, los espacios en los que funcionarán los stands se arrendarán y el importe que se abone por ellos formará parte de este segundo rubro dentro de los ingresos. Más adelante veremos la importancia de los stands y la forma en que se pueden abonar, que no siempre es en dinero efectivo. No obstante ello, nosotros generalmente convertimos estos bienes o servicios en valores registrables y siempre le asignamos un lugar dentro del presupuesto.
- Los aportes económicos por parte de empresas o instituciones: en muchos casos, el ente que lleva adelante la reunión solicita a ciertas

empresas o instituciones aportes de dinero en concepto de sponsorización o auspicios económicos. Estos valores deben ser registrados como un ingreso más, y consiste en muchos casos en un gran aporte a las finanzas del evento. Cabe destacar que estos aportes en muchos casos no se realizan en efectivo, sino que se efectúan con bienes o servicios de utilidad para el evento. Es lo que comúnmente se llama canje, ya que las empresas nos aportan estos bienes o servicios a cambio de un espacio para la difusión de su marca, ya sea en la papelería, cartelería, etc.

- Los intereses ganados: algunas veces existen ingresos realizados con mucha anterioridad a la fecha en que debamos realizar algún egreso, por lo cual se suele abrir una cuenta bancaria en la cual se depositen hasta el momento de su uso. Este dinero en muchos casos generará un interés que deberá considerarse como otra fuente de ingreso para nuestro balance.

II. Los egresos: consisten en todos los rubros que generarán una salida de dinero, tanto los gastos como las inversiones. En un evento son innumerables los ítems que configuran este punto, pero a grandes rasgos podemos señalar un cuadro que contenga los siguientes:

Modelo de Planilla de Egresos

Hotelería	Habitaciones Salones Alimentos y bebidas
Material impreso	Programas Afiches Fichas de inscripción Tarjetas de identificación Papel y sobre membretado Diplomas y/o certificados Etc.
Transportes	Pasajes aéreos Transfers Alquiler de autos Alquiler de micros Transporte de materiales Taxis y remises
Personal	Sueldos Aportes Refrigerios Seguros Uniformes Viáticos

Gastos del salón	Cartelería Iluminación Sonido Equipamiento de proyección Limpieza Banderas y adornos Interpretación simultánea
Gastos Administrativos	Correo Telefonía Insumos varios Honorarios organizador Honorarios contador Honorarios abogado Honorarios traductores
Difusión	Publicidad (diseño/uso de medios/etc.) Prensa Distribución de folletería
Varios	Obsequios Propinas Impuestos Fotografía y video Seguridad y vigilancia

Como podemos ver, esto es sólo un ejemplo de algunos de los ítems que son posibles de encontrar en un evento y que generan egresos.

Asimismo, cada uno de estos puntos podrá (y deberá) desasociarse en su más mínima expresión. Por lo tanto, el sub-rubro alimentos y bebidas se desdoblará por ejemplo en: cocktail de apertura, cocktail de cierre, *coffee-breaks*, almuerzo de invitados especiales, etc.

Recién ahora, luego de tener todo el listado desagregado, podremos confeccionar un presupuesto de egresos, es decir, conocer los costos de nuestra propuesta.

III. *Las previsiones*: en este punto tomaremos ciertos valores como recaudos por aquellos gastos o egresos no previstos que pudieran suceder en el desarrollo de un evento, así como también para aquellos otros que conociendo que se producirán no sabemos cuál será su monto.

No existe un importe o porcentaje determinado para señalar en este punto y únicamente las condiciones económicas del mercado en cada momento y la experiencia del organizador podrán precisar cuál es el más oportuno. También tendremos muchas veces en cuenta a la hora de determinar este porcentaje la ciudad en la que se lleva adelante la reunión, ya que en muchas oportunidades los costos de estas imprevisiones suelen diferir de acuerdo con la ciudad.

En términos generales podemos decir que un valor de entre el 3% y el 8% sobre el total de los egresos hace a una previsión considerable. Lógi-

camente la determinación del valor definitivo a tomar dependerá de lo señalado anteriormente.

IV. *La ganancia*: este valor debemos recordar que fue determinado claramente a la hora de fijar los objetivos. Por lo tanto a la hora de completar la fórmula que señalamos anteriormente, este es un número conocido.

Ya determinamos los cuatro componentes de la fórmula, ahora tendremos que ver si la sumatoria de egresos, contingencias y ganancias son posibles de afrontar con los ingresos que podemos obtener.

Este presupuesto deberá ser aprobado por las autoridades del ente que lleva adelante el evento. Esta situación podrá desembocar en:

- La aprobación del mismo.
- La reformulación parcial de algunos puntos.
- La reformulación total del evento

En el caso de aprobación directa del presupuesto, continuamos con la labor organizativa de acuerdo a lo previsto.

Si se presenta una modificación parcial o total, una vez realizadas estas se deberá someter nuevamente a revisión para su aprobación. Nunca debemos iniciar acciones si nuestro presupuesto no cuenta con el visto bueno de quien nos encarga la labor.

En eventos siempre se habla de distintas de situaciones que suelen darse con respecto al presupuesto:

- *Realizar un evento sujeto a presupuesto*. Esto significa que de antemano se nos indica cuál es nuestro monto de dinero para desarrollar la reunión, por lo que deberemos acotar los egresos a ese monto fijo con que contamos.
- *Realizar un presupuesto sujeto al evento*. Esto indica que el evento no tendrá un presupuesto determinado de antemano como en el caso anterior, sino que se ajustará de acuerdo al evento mismo, por lo que deberemos hacerlo autofinanciable, logrando los ingresos que permitan llevar adelante los egresos que genere la reunión.
- *Desarrollar un evento con "presupuesto libre"*. Significa que no interesa el monto de dinero que vamos a gastar, así como tampoco si se autofinancia o no, ya que el ente organizador solventará la diferencia que se genere. Destacamos que este es uno de los casos más raros de darse, aunque no imposible.

Calendarización

Como la palabra lo indica, esto significa otorgar a cada acción de las especificadas en el plan general de trabajo un momento de llevarse a cabo. Es decir, ordenarlas de acuerdo a la fecha en que se deberá realizar cada una de ellas.

Para ello, en muchas oportunidades se emplea una planilla de doble entrada en la cual figuran en la parte superior los días desde el inicio del trabajo de organización hasta la fecha prevista para la última acción y en forma vertical el listado de acciones a llevar adelante.

Esta fecha de última acción no necesariamente será el día del evento, ya que en la mayoría de las oportunidades (como veremos más adelante) son varias las actividades que se deberán llevar adelante una vez finalizada la reunión y que siempre es conveniente tenerlas planificadas y calendarizadas de antemano.

Luego, se marcan en los casilleros correspondientes los días que demandará cada una de las acciones, desde su inicio hasta su finalización, indicando además los tiempos de espera (los que pueden ser señalados con otro color o de alguna forma que permita saber que esta se encuentra en stand-by).

Un ejemplo de este último caso puede ser cuando enviamos algún tipo de trabajo a confeccionar afuera, como por ejemplo de imprenta. Tenemos un tiempo de armado de originales y a continuación un tiempo de espera de trabajo de imprenta propiamente dicho, para luego recién poder contar con dicho material

Siempre debemos tener en cuenta que existen dos tipos de acciones de acuerdo al momento en que se llevarán a cabo, estos son:

- Aquellas que se pueden realizar en cualquier oportunidad del proceso de planificación, sin que exista una relación con otras que la obligue a llevarse adelante en determinado momento y, por lo tanto, la fecha de su cumplimiento no altera el resultado final del proceso de organización del evento.
- Aquellas que dependerán del cumplimiento de determinadas acciones para poder desarrollarse. En este caso, debemos tener muy en cuenta estas situaciones para poder asignar correctamente, no sólo el período de cumplimiento de la primera, sino también dejar el tiempo necesario para la ejecución de la o las posteriores.

El objetivo de la calendarización es al menos doble. Por un lado sirve para actuar en forma organizada sin olvidar llevar adelante acción alguna, ya que en definitiva no es otra cosa que agendar estas actividades. Por otro lado, favorece el control en cualquier momento que se requiera, ya que de un solo golpe de vista podemos saber qué acciones deberían estar hechas, cuáles están en proceso y cuánto nos queda por realizar.

Un modelo de planillas de calendarización podría ser el siguiente:

Esto es especialmente útil cuando por la forma de trabajo delegamos acciones a otras personas. En este caso es muy común marcar de alguna forma a quién se delega cada actividad para hacer más eficiente aun el control.



FECHA ACCIÓN	MAYO									JUNIO									
	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10
ACCIÓN 1	█	█	█																
ACCIÓN 2				█	█	█	█												
ACCIÓN 3								█	█	█	█								
ACCIÓN 4		█	█	█	█	█													
ACCIÓN 5	█																		
ACCIÓN 6												█	█	█	█	█			
ACCIÓN 7										█	█								
ACCIÓN 8			█	█	█	█	█	█	█	█									
ACCIÓN 9											█								
ACCIÓN 10												█	█	█					
ACCIÓN 11														█	█				
ACCIÓN 12															█	█			
ACCIÓN 13			█	█	█	█	█												
ACCIÓN 14						█	█												
ACCIÓN 15								█	█	█	█	█							
ACCIÓN 16				█	█	█	█												
ACCIÓN 17																		█	█
ACCIÓN 18																		█	
ACCIÓN																		█	█

Cabe destacar que esto es sólo un ejemplo, como referencia podemos decir que para un congreso de aproximadamente 2000 participantes, y que demanda cerca de 10 meses de trabajo previo, podemos indicar alrededor de 900 acciones distintas, lo que da una idea del tamaño aproximado de una planilla para estas necesidades.

2.2.3. Organización

En esta instancia se responde a la pregunta *¿cómo se va a hacer?*



Organización es la estructuración de acciones y funciones, la asignación de jerarquías y el establecimiento de puestos para lograr los objetivos previstos.

Básicamente consiste en confeccionar un organigrama (aún sin nombres propios) de quienes serán los que trabajarán en la organización y puesta en marcha del evento, así como las funciones que cada puesto llevará adelante y los rasgos (al menos básicos) del perfil que requeriremos en cada caso.

Este organigrama tiene como principal característica que no es único y rígido. Por el contrario, suelen llevarse adelante esquemas a futuro. Esto significa que vamos a realizar el organigrama de acuerdo a las necesidades del momento de inicio del trabajo, pero también vamos a tener ya configurados

las modificaciones de este en función del crecimiento teórico de trabajo. Por lo tanto quizás tendremos 3 ó 4 organigramas, los cuales se aplicarán consecutivamente en los momentos especificados de antemano.

Uno de estos organigramas será el aplicable a la puesta en marcha del evento, el cual será seguramente el más grande de todos debido a que en él se incluirá toda la dotación de personal que incorporemos para e mismo.

En estos distintos organigramas también podremos tener cambios de roles pues quien hoy cumpla una función determinada podrá en un futuro pasar a cubrir otra (generalmente pasa con quien luego es encargado de la secretaría, que seguro fue anteriormente personal del equipo de organización).

En esta sub-etapa debemos tener en cuenta algunos principios, entre los que detallamos: especialización, unidad de mando y equilibrio autoridad-responsabilidad.

2.3. Etapa dinámica

Esta etapa también es llamada etapa práctica, ya que consiste en la ejecución de las actividades diseñadas en la fase anterior.

Nos encontramos aquí en el momento en el que se tomarán la mayoría de las decisiones, y sobre ello pesará el hecho de encontrarnos sobre la etapa final para decidir realizar el evento.

Comprende también tres etapas: *integración, dirección y control*.

2.3.1. Integración

Responde a la pregunta *¿con qué y con quién?* Es el momento en que determinamos específicamente los recursos con que vamos a llevar adelante el evento. Estos recursos los dividimos en dos: *recursos técnicos y recursos humanos*.

Los *recursos técnicos* consisten básicamente en detallar todos los requisitos técnicos que emplearemos durante el proceso. Entre ellos podremos destacar lo referente a equipamiento de sonido, sistemas de proyección (acorde a las necesidades planteadas por los expositores), equipos de computación para las tareas de inscripción y acreditación de los participantes, etc.

Esta situación posiblemente pueda significar alguna pequeña modificación del presupuesto preliminar que desarrollamos, aunque con mayor frecuencia toma parte de las previsiones que determinamos. En el primer caso, deberemos someter el mismo a una nueva aprobación, al menos de este nuevo egreso.

Los *recursos humanos* estarán formados por todas las personas (ahora sí con nombre y apellido) que formarán parte del evento. Podemos enumerar algunos de estos: selección del equipo de organización, determinación de autoridades del evento; determinación de Comités (de Honor, de Bienvenida, Científico, Organizador, Otros comités); determinación de equipos staff (por ejemplo, agencia de viajes); selección de recursos humanos (personal), en donde tenemos por ejemplo asistentes de salas, personal de secretaría, cadetes, operadores de PC, cajeros, etc.; determinación de los expositores, etc.

Por supuesto que no todos se determinarán a la vez. Por ejemplo, para determinar a los expositores (u oradores), primeramente se deberá nombrar al comité científico.

Autoridades y comités

Debemos nombrar prontamente a las autoridades que comandarán y a los comités que componen el evento, ya que serán imprescindibles para el funcionamiento del mismo desde momentos tempranos de su organización.

En términos generales, podemos decir que las autoridades de un evento se componen básicamente de los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero. No obstante, de acuerdo a la magnitud de la reunión, existirán otros cargos dentro de las autoridades, como ser el de vocales titulares y suplentes.

Estas autoridades tienen como función, entre otras, la de ser los responsables máximos de lo que sucede en el evento, tomar las decisiones que por su competencia les corresponda, supervisar la labor del organizador, representar ante la prensa al evento, funcionar como integradores en reuniones sociales, asumir el rol de anfitriones.

La decisión de la conformación de esta nómina es casi siempre tomada por parte de quienes conforman las autoridades de la entidad que encarga la organización del evento, aunque en algunos casos el organizador aporta su experiencia en especial a la determinación de cantidad y tipos de cargos a ocupar.

Su duración es determinada: se inicia con su nombramiento y finaliza al culminar las actividades vinculadas con el evento. Asimismo, estos cargos no poseen retribución alguna, por lo general sólo representan prestigio para quien lo asume.

Otra de las decisiones a tomar en este momento es la determinación de los distintos comités y su conformación.



Un comité es un grupo de personas, generalmente pertenecientes a la especialidad de quienes llevan adelante el evento, al que se le asignan (y este acepta) funciones determinadas en un evento y por las que no recibe remuneración alguna.

A modo de ejemplo, detallaremos algunos tipos de comités y las funciones que lleva adelante cada uno de ellos.

- *Comité Científico*: son los responsables de la determinación del temario que se tratará en la reunión, así como los mecanismos de funcionamiento y la determinación de los expositores que disertarán sobre cada uno de estos temas. Para ello se requiere que sus componentes, además de conocer los temas de la especialidad, sepan quiénes son en ese medio los indicados para hablar sobre cada uno de ellos.

En los casos en que se presentan en un congreso trabajos de investigación que se someterán a un premio, estos podrán conformar el jurado que los categorizará y los premiará.

- *Comité de bienvenida*: este grupo de personas tendrá bajo su vigilancia la llegada, acompañamiento y alojamiento de todos aquellos invitados especiales y/o expositores que provengan tanto del interior como del exterior. La razón por la cual se estima que un profesional sea el encargado de ir a buscar al aeropuerto local al invitado es que seguramente este se sentirá más a gusto a su arribo si comparte estas primeras horas con alguien con quien tiene una especialidad en común. Esto se realizará independientemente de la función operativa que podrá ser desarrollada por personal de la organización.
- *Comité de finanzas*: serán los encargados de supervisar el manejo de fondos del evento, conjuntamente con el tesorero. Su responsabilidad radica en la autorización de gastos extras, colaboración en el balance final, manejo de cuentas bancarias especiales para el evento, gestión de cobro de contratos, tareas de generación de ingresos, control de gastos, etc.

De esta misma forma, podremos contar con una extensa lista de comités que funcionarán de acuerdo a las necesidades de cada reunión y que contarán con funciones precisas, tales como: Comité de festejos, Comité turístico, Comité de actividades para acompañantes, Comité de apoyo a la organización, etc.

Pero existe un comité ciertamente atípico con respecto a los nombrados y es el *Comité de honor*. Este está conformado por un grupo de personas que no tiene asignada función alguna. Su nombramiento es meramente un gesto de reconocimiento por parte de la entidad a la trayectoria o desempeño dentro de la especialidad. Precisamente se conforma con destacados a quienes se los considera merecedores del honor de ser nombrados especialmente en el evento. En algunas oportunidades se conforma con expertos locales o extranjeros, expositores o participantes, pero siempre peritos en la materia. En ciertas ocasiones, por decisión de las autoridades del evento, se incluye a algunos representantes del Estado dentro de esta nómina (Presidente de la Nación, Gobernador, Intendente, Ministro, etc.). Esto no querrá decir que es un profesional de la especialidad meritorio de este honor, sino que más bien se lleva adelante esta nominación por una cuestión de cortesía hacia quien de alguna forma rige los destinos de las actividades del sector en el campo público, o como agradecimiento a quien encabeza un área que ha colaborado con el desarrollo del evento.

Personal

Mucho es el personal que debemos convocar a la hora de organizar un evento, casi podemos asegurar que es directamente proporcional su cantidad a la de participantes y a la envergadura de la reunión.

Entre los tipos de personal, debemos distinguir los siguientes:

- I. Personal a contratar durante las funciones de organización del evento:
 - a. Personal administrativo: será necesario contar con personal administrativo suficiente para llevar adelante las funciones de organización e inscripciones. Es muy probable que a medida que vamos acercándonos a la fecha del evento tengamos que ir aumentando la cantidad de

personal administrativo. Dentro de las características solicitadas a este tipo de personal destacamos, además de un buen manejo administrativo, el conocimiento de PC. y de idiomas (preferentemente inglés). Sin perjuicio de ello, obviamente se solicita una personalidad acostumbrada a trabajar en grupo, con buen trato, disciplinada y con dedicación horaria exclusiva. Esto último se debe a lo difícil que es, fundamentalmente en las últimas semanas antes del evento, el poder establecer con seguridad un horario de trabajo.

- b. Cadetes: de acuerdo a las características del evento contrataremos uno o varios cadetes. Si se ha tomado la decisión de enviar toda la correspondencia a las zonas cercanas por este medio, se tomarán siempre con un buen conocimiento de Capital Federal y Gran Buenos Aires y, si es posible, con movilidad propia, preferentemente moto. En general el envío de correspondencia a través de un servicio propio de cadetería significa un importante ahorro de dinero y tiempo y un mayor grado de efectividad.
- II. Personal a contratar para desarrolla funciones durante el evento: sin perjuicio de contar durante estos días con el personal contratado anteriormente, deberemos aumentar nuestra dotación en personal de los siguientes tipos:
- a. Personal para secretaría: con conocimientos administrativos y buen trato (generalmente también se pide cierta experiencia en la labor).
 - b. Personal de caja: con conocimientos de manejo de dinero en pesos y dólares y preferentemente con experiencia comprobada en caja.
 - c. Personal para asistentes de sala: con conocimientos de las funciones específicas, buena presencia y trato cordial.
 - d. Personal técnico: acorde con las necesidades del evento.
 - e. Personal para traducción simultánea: si no se contrata una empresa en especial y se cuenta con los equipos se contratarán traductores con conocimientos de estas funciones y de los idiomas que se requieran.
 - f. Personal de seguridad: con experiencia en custodia de valores y vigilancia.

Veamos ahora las *formas de contratación y seguros*. Todo este personal que debemos contratar, así como todo aquel que pueda ser de necesidad y no esté contemplado en el listado anterior puede ser contratado de dos formas:

- Directamente: el responsable de la organización contratará a partir de avisos en los diarios (por ejemplo) a todo el personal, siendo el responsable de la evaluación previa de ellos y de su selección. Debe tener en cuenta el contrato que debe firmar con ellos como una forma de deslindar problemas una vez finalizadas las actividades, para ello el contrato de trabajo debe ser claro en lo que respecta a actividades a desarrollar, pagos y finalización del mismo. En estos casos debemos contratar un seguro de vida y de accidentes para los empleados.

► Debemos destacar que a la hora de evaluar la adaptación al perfil del aspirante a un puesto, nunca será suficiente solamente con la evaluación documental (a través del currículum vitae), sino que será imprescindible una entrevista con prueba de nivel que nos permita conocer la realidad sobre los conocimientos de la persona.

► Las asistentes de sala tienen como funciones básicas:

- Asistir al expositor en el uso de equipamiento de proyección.
- Verificar el correcto armado del escenario y que este cuente con todo lo necesario (banderas, mesas, sillas, agua, copas, papel, birome, un ejemplar del programa, etc.).
- Verificar al ingreso de los asistentes que todos posean su correspondiente credencial.
- Ubicar al público en general y a los invitados especiales en sus lugares asignados.
- Asistir durante el debate o preguntas (si hubiera) con el micrófono al público.

Esta forma de contratación, si bien es más engorrosa ya que suma una actividad a todas las que ya tiene que realizar el organizador, es muchas veces más económica y permite una evaluación más particular de cada uno de los contratados.

- A través de una agencia de empleo temporario: existen empresas dedicadas a proveer personal especializado para eventos que nos evitan la labor de selección. Asimismo, ellos son los responsables contractuales para con el personal. Es importante verificar que dicha empresa cuente con los seguros de vida y accidentes del personal como forma de deslindar responsabilidades. A la vez, un contrato claro con la agencia también hace que de existir un futuro juicio laboral por parte de algún empleado este sea fácilmente delegable a la misma, sin tener nosotros responsabilidad alguna.

Es importante indicar que existen otras alternativas como la que se da en el caso de un organizador que posea una empresa de eventos lo suficientemente organizada como para ya contar con los contactos que le permitan hacerse del personal al momento de necesitarlos. Fundamentalmente este tipo de empresas cuenta con un banco de datos de personal que trabaja en forma temporaria en estas labores.

Otra de las formas bastante corrientes es el contacto con universidades para ejecutar convenios de pasantías, pero muchas veces la adecuación a la normativa vigente al respecto hace difícil el empleo de este sistema en el campo de los eventos, en especial por el horario permitido, el cual no coincide con nuestras necesidades.

Cabe hacer una mención aparte con respecto al seguro. Si bien es muy importante contar con seguro de todo el personal, es imprescindible contar con un seguro muy completo para el personal de cadetería que se desplace en moto o a través de medios de transporte, ya que son muy frecuentes los accidentes en la vía pública.

2.3.2. Dirección

La dirección consiste en verificar que todo lo planificado se haga de la forma prevista. Es la articulación de la calendarización de acciones con el presupuesto. El manejo de ambos.

Algunos de los principios que debemos tener en cuenta en este momento son:

- Coordinación de Intereses / Fines
- Respeto de vías jerárquicas
- Resolución de conflictos
- Aprovechamiento de conflictos
- Control constante sobre la ejecución de acciones
- Tipos de autoridades:
 - Formal:* dada por determinada posición jerárquica;
 - Operativa:* autoridad sobre actos, no sobre personas;
 - Técnica:* dada por capacidad y conocimiento sobre un tema;
 - Personal:* dada por el liderazgo.

Esta situación de dirección se da solamente a partir de haber desarrollado en forma eficiente las etapas anteriores, debido a que el ideal es sólo una supervisión por parte del organizador, por lo cual todo debe haber sido planificado y delegado convenientemente para poder ser controlado en su ejecución.

Siempre decimos que esta sub-etapa es la más larga en el tiempo y la más corta para definir. Sólo consiste en realizar lo previsto anteriormente.

2.3.3. Evaluación

Responde a la pregunta ¿cómo se hizo? Consiste en la recolección y el análisis de datos que nos permitan conocer si se lograron cumplir los objetivos previstos.

No es el momento del control de la forma en que ejecutamos el plan, como en la sub-etapa anterior, sino que, por el contrario, son actividades que frecuentemente se desarrollan sobre la finalización de la reunión.

Básicamente esto nos va a dar la evaluación de los resultados, información de mucha importancia en la primera sub-etapa del proceso del próximo evento, ya que cuanto mayor es la claridad y profundidad de los datos que obtengo en este evento, mayor información voy a tener disponible para el próximo.

De esta forma, nos permitirá saber qué se hizo bien y qué se hizo mal para poder potenciar los logros y corregir los desaciertos.

El control consta de varias etapas, que son las siguientes:

- *Determinar qué es lo que merece o necesita ser controlado.* Al iniciar el trabajo de control, lo primero que se debe tener en claro es el objeto de estudio y realizar su recorte. Por lo tanto, debemos determinar cuál es el o los temas que se consideran que tienen que ser estudiados o controlados. Esta decisión será muy importante para no efectuar una medición de resultados innecesaria y se tomará en función de las necesidades, la consideración de actividades conflictivas, la previsión de información para otro evento, etc.
- *Establecer la forma en que se van a recolectar los datos.* No todos los temas a investigar van a contar con la misma forma de recolectar datos ni todas las situaciones nos lo van a permitir. En líneas generales, dentro de los eventos tenemos dos grandes tipos de medios de obtener información: personales (como la supervisión, la revisión y la inspección) e instrumentales (cuestionarios, encuestas, etc.). Debemos considerar cuál es la estrategia de sistemas que sean más capaces de reflejar la realidad de la forma más económica, fácil, rápida y objetiva.
- *Conformar el equipo que va a tener a su cargo la evaluación.* Personas idóneas deberán ser las encargadas de evaluar cada ítem en particular, ya que, así como el organizador no es la persona más adecuada para hacer un balance de los contenidos de las exposiciones y sí el Comité Científico, tampoco el Comité de Finanzas podrá evaluar los resultados de la estrategia promocional.

- *Aprovechar los resultados del control.* En muchas oportunidades un rápido control y una eficaz evaluación nos permiten aprovechar estos resultados para no cometer al día siguiente los errores que se sucedieron hoy. Pero en términos generales, al menos debemos aprovechar estos resultados en el próximo evento que se lleve adelante. A modo de ejemplo, podemos indicar algunas áreas que podrían ser controlados y evaluados: Finanzas – Asistencia de participantes – Programas (técnico, social o turístico) – Horarios – Hospedaje – Transporte – Difusión - Atención de Secretaría – Calidad de la temática expuesta – Calidad de los expositores – etc.