

# Sphera Publica

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

[sphera.ucam.edu](http://sphera.ucam.edu)

e-ISSN: 2695-5725 • Número 21 • Vol.II • Año 2021 • pp. 121-146

## La creatividad en la organización de eventos en la era Covid

Ana Belén Fernández Souto, **Universidade de Vigo (España)**  
[abfsouto@uvigo.es](mailto:abfsouto@uvigo.es)

Sara Balonas, **Universidade do Minho (Portugal)**  
[sarabalonas@ics.uminho.pt](mailto:sarabalonas@ics.uminho.pt)

Recibido: 05/11/21 • Aceptado: 07/12/21 • Publicado: 23/12/21

**Cómo citar este artículo:** Fernández-Souto, A.B y Balonas, S. (2021). La creatividad en la organización de eventos en la era Covid, *Sphera Publica*, 2(21), 121-146.

### Resumen

La pandemia del COVID19 ha interrumpido la “normalidad” para obligarnos a adaptar todas las facetas de nuestras vidas a las limitaciones sanitarias. La organización de eventos también se ha visto muy alterada, primero con la suspensión de la mayor parte de los encuentros públicos, para después empezar a adaptarse a la semipresencialidad y el mundo virtual. Con este estudio, pretendemos comprender y analizar las alteraciones del paradigma, estudiando críticamente la realidad en la Península Ibérica. En esta época, las agencias de eventos y demás entidades responsables de la organización de eventos han optado por las fórmulas creativas y la compatibilización de sus encuentros en el ámbito virtual y el presencial para minimizar costes. En concreto, el artículo pretende reflexionar sobre la evolución y perspectivas del sector de la organización de eventos durante la pandemia del COVID-19 y sus expectativas de futuro.

### Palabras Clave

*Eventos, Relaciones Públicas, Covid-19, Pandemia, Creatividad*

## *Creativity in events organization in the Covid era*

Ana Belén Fernández Souto, **Universidade de Vigo (España)**  
[abfsouto@uvigo.es](mailto:abfsouto@uvigo.es)

Sara Balonas, **Universidade do Minho (Portugal)**  
[sarabalonas@ics.uminho.pt](mailto:sarabalonas@ics.uminho.pt)

Recibido: 05/11/21 • Aceptado: 07/12/21 • Publicado: 23/12/21

**How to reference this paper:** Fernández-Souto, A.B y Balonas, S. (2021). La creatividad en la organización de eventos en la era Covid, *Sphera Publica*, 2(21), 121-146.

### **Abstract**

COVID19 pandemic has interrupted our "normality" to force us to adapt all facets of our lives to health constraints. The organization of events has also been greatly altered, first with the suspension of most public meetings, and then starting to adapt to the semi-presence and virtual world. With this study, we intend to understand and analyze the alterations of the paradigm, critically studying the reality in the Iberian Peninsula. Given the situation, the event agencies and other entities responsible for organizing events have opted for creative formulas and the compatibility of their meetings in the virtual and physical environment to minimize costs. Specifically, the article seeks to reflect on the evolution and perspectives of the event organization sector during the COVID-19 pandemic and its expectations for the future.

### **Keywords**

*Events, public relations, Covid-19, pandemic, creativity*

## 1. Introducción

Una de las herramientas de las Relaciones Públicas más utilizadas es la organización de eventos.

Definir los eventos públicos resulta complejo dada la amplitud y variedad de tipologías que existen. Según la Real Academia de la lengua española un evento es un acaecimiento (acepción 1) o un suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva (acepción 3). En la acotación de nuestro estudio debemos subrayar la palabra “programado” ya que consideramos que los eventos públicos deben ser desarrollados con una intencionalidad clara y concreta y siguiendo el proceso de programación de las relaciones públicas (investigación, planificación, ejecución y evaluación).

Tomando como base esta definición tan sencilla, definiremos la organización de eventos como el proceso de diseño, planificación, producción de congresos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones u otro tipo de reuniones (Rodríguez Zulaica, 2018). Subyace aquí el hecho de ser una actividad con múltiples finalidades, desde “la promoción de marcas, servicios, valores, personas, empresas, instituciones y afines, a través de un acontecimiento o de una cadena de acontecimientos y vivencias que son producidas con aquel fin y en las que se deberán crear condiciones cualificadas para la gestión de los públicos que participan en ellos” de acuerdo con APECATE (Asociación Portuguesa de Empresas de Congresos, Turismo Recreativo y Eventos).

Existen multitud de tipos de eventos y todos ellos se planifican para contribuir en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, tanto a nivel interno como externo, ya que los eventos son una herramienta de comunicación que permite a las empresas e instituciones que lo organizan o que participan en ellos, llegar a establecer y afianzar vínculos concretos con sus diferentes públicos.

En este sentido, son muchas las publicaciones académicas y científicas que han venido estudiando las características y estableciendo tipologías de los distintos eventos públicos. Teniendo en cuenta la interdisciplinariedad existente entre el ámbito de la comunicación, la sociología, el marketing y la psicología, el campo de la gestión y organización de eventos o public events, ha sido estudiado de forma poliédrica, llegando a estar vinculados con áreas como la reputación (Morley, M., 2002; Park, B & Rogan, M, 2019; Rothenhoefer, L.M, 2019), la comunicación política o institucional, el turismo (Smith, A. 2009; Wise, N & Harris, J, 2019; Larsen, J. & Baerenholdf, JO, 2019; Kelly, DM & Farley, S., 2018), la economía (Pospelova, EA & Kazakova, MV, 2019; Abodunrin, O, Oloye, G. & Adesola, B, 2020; Meridan, M, 2019),

la seguridad, (Subramaniaswamy, V., Logesh, R., Abejith, M., Umasankar, S. y Umamakeswari, A., 2020; Duckworth, A, Krieger, J & Hunt, TM, 2020; Cleland, J, 2019), la tecnología (Barua, A, Mani, D, 2018; Pescaroli, G & Nones, M, 2016; Haddad, K, Munoz, P, Galloe, E, Vincent, B & Song, MH, 2019), la sostenibilidad (Roper, T., 2006; Boggina, A, MaSSEIS, g, Paolotti, L, Rocchi, L, & Schiavi, F, 2018; Stevens, J, 2020; Visser, W, 2017), etc.

En definitiva, el presente artículo pretende analizar las alteraciones provocadas por la pandemia respecto a la organización de eventos y el papel de la creatividad en este contexto, teniendo como objeto de estudio los eventos públicos realizados en la Península Ibérica (España y Portugal) entre marzo de 2020 y marzo de 2021.

## 2. Material y métodos

La **hipótesis** de partida de esta investigación indica que la pandemia del COVID 19 ha establecido importantes limitaciones en el ámbito de la organización de eventos, en general, y eventos culturales y deportivos, en particular. Si en un primer momento, todos los actos públicos se llegaron a suspender y/o aplazar en la fase de confinamiento en los primeros meses de la crisis sanitaria, la actividad de las distintas organizaciones ha ido recuperándose poco a poco, incluyendo la organización de eventos en distintas modalidades: todo online, todo presencial o híbrido. Dada la indefinición de la situación, se hace necesario crear un marco de actuación que facilite la organización de este tipo de herramientas comunicativas que ponen en contacto a empresas, instituciones, fundaciones, asociaciones, clubes, ... y sus diferentes públicos y que promueven la socialización.

La investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos: 1) realizar una reflexión sobre el actual panorama de la organización de eventos culturales y deportivos y, 2) conocer el tipo de adaptación por el que han apostado las distintas instituciones y empresas en cuanto a la organización de estos eventos desde el surgimiento de la pandemia.

El **pluralismo metodológico** diversifica los modos de aproximación al objeto de estudio de una investigación (Beltrán, 1979) por lo que para este artículo se emplearán varios procedimientos metodológicos de investigación, fundamentalmente la revisión bibliográfica, documental, de datos e información específica de los principales conceptos y el estudio de algunos casos concretos, junto con entrevistas a personas representativas en el sector de los eventos en España y Portugal, lo que permitirá mantener un equilibrio entre la perspectiva más profesional y la académica. En este sentido, para el caso español se ha

contactado con el Sr. D. Juan Puchalt, Secretario General de la Asociación de Ferias Españolas y con la Dra. Dña. Elisenda Estanyol, directora del programa de Master universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la Universidad Oberta de Catalunya. En Portugal, se entrevistó a la Sra. Sónia Brochado, presidenta de la Secção de Eventos e Congressos de APECATE (Associação Portuguesa Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos).

La revisión teórica y documental sobre el estado del arte se centrará en las principales aportaciones sobre el estudio de los fundamentos, evolución y desarrollo de la organización de eventos como herramienta comunicativa.

### 3. Resultados

#### 3.1. Nueva realidad

Es evidente que la pandemia está abriendo muchas puertas tecnológicas y que el sector de la organización de eventos se está adaptando necesariamente a este nuevo escenario. El teletrabajo y la redefinición de las ubicaciones hará que la organización de eventos siga siendo viable con un ahorro de dinero considerable, así como un menor impacto medioambiental y más sostenibilidad y también se está instaurando en el ámbito de los eventos deportivos y culturales, donde es necesaria la adaptación a este nuevo escenario donde las organizaciones deberán ser más flexibles, inclusivas y diversas en cuanto a sus talentos.

Así lo apuntan estudios publicados en España, como el Barómetro sobre el impacto empresarial del covid-19 que elabora *Good Rebels* con la Asociación de Marketing de España, donde se prevé que la crisis fomentará la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Este estudio también reconoce la redirección hacia lo digital en todas las fases del *funnel*, con un aumento de *webinars*, eventos online, *video-streaming*, contenido en redes sociales y campañas 100% digitales o repartidas entre TV y digital.

Esta idea se complementa con la aportada por el informe “Sociedad digital en España 2019” de la Fundación Telefónica que indica que todos los sectores industriales demandan nuevos perfiles profesionales relacionados con el marketing, la analítica digital y el *e-commerce*.

También en Portugal, los retos para las empresas (fundamentalmente pequeñas y medianas) pasan por fortalecer las bases de su negocio y apostar en la digitalización para

sobrevivir en este nuevo panorama. El mundo empresarial que se conocía hasta ahora no va a regresar y las organizaciones deben integrarse en un nuevo modelo económico, más rápido y prácticamente virtual. El teletrabajo se convirtió en algo habitual durante la pandemia gracias a la *Cloud Computing*, permitiendo a los colaboradores acceder a datos y sistemas de sus organizaciones para realizar las tareas. Los servicios en la nube están siendo cada vez más utilizados y parece que, tras el coronavirus, esta tendencia continuará. Muchas empresas pasarán a tener gran parte de sus estructuras en la nube para favorecer aún más la *home office* (Fontes, 2020). Un estudio del Kaizen Institute concluye que el 70% de las empresas portuguesas pretenden adoptar un sistema mixto de trabajo tras la pandemia (Silva, 2020) y este nuevo sistema implica que los perfiles profesionales deben adaptarse. En este sentido, el estudio señala la importancia del conocimiento de las herramientas digitales por parte de los colaboradores: el 44% de los encuestados afirman que el grado de alineamiento de las competencias digitales de los colaboradores es medio, por lo que ya existe un plan de entrenamiento y reclutamiento definido para el marco de la transformación digital. Por otro lado, el 38% de los entrevistados en este estudio, consideran que sus colaboradores están dotados de las competencias digitales necesarias (Sousa, 2020).

Por tanto, necesitaremos profesionales capaces de adaptarse a los rápidos avances de la tecnología y de acompañar a sus organizaciones en los procesos de transformación hacia un escenario globalizado, tecnificado y volátil, recordando que a excepción de China todo el mundo opera con las mismas herramientas (Google, Facebook, Amazon, Salesforce...) es decir, todos tienen la misma manera de trabajar y gestionar los negocios. Esta es, sin duda, la gran ventaja con la que cuentan las organizaciones a la hora de organizar eventos y es ahí donde deben enfocar todos sus esfuerzos para readaptarse a la nueva realidad y seguir existiendo como intermediarios entre las empresas e instituciones y cada uno de sus públicos.

A la hora de catalogar los eventos públicos como herramientas de comunicación y relaciones públicas debemos subrayar que podemos hablar de distintos tipos, según sea su naturaleza, objetivo o temática (Rodríguez Zulaica, 2018) y cada uno de ellos será más apropiado para cumplir los objetivos estratégicos marcados por la organización para con cada uno de sus targets. Es por ello que se hace necesario establecer distintos marcos de actuación a la hora de planificar y ejecutar cada una de estas herramientas comunicativas vinculadas a la industria de los eventos.

Como se percibe, la organización de eventos está totalmente inmersa en la vida diaria de las personas y las organizaciones, por lo que despierta el interés social y profesional de distintos sectores laborales y con un gran seguimiento informativo a través de los medios de comunicación y redes sociales. Pero, sobre todo, la organización de eventos por parte de las organizaciones responde a sus objetivos fundacionales intrínsecos: por una parte, darse a conocer y generar/mantener cierta reputación ante sus distintos públicos y, por la otra, permitir la socialización de sus targets para producir una retroalimentación en su propia cultura corporativa.

### 3.2. Efectos de la pandemia en el sector de eventos en España

Las organizaciones públicas y privadas, así como las entidades deportivas y culturales forman un colectivo muy importante en nuestra sociedad y, en gran medida, su existencia se justifica a través de la organización de eventos que, antes de la pandemia, se producían casi a diario, aunque con especial hincapié en los fines de semana. Con la presencia del Coronavirus esta realidad se ha visto trastocada hasta el punto de que, durante el confinamiento, se han llegado a prohibir todo tipo de eventos que contasen con asistencia presencial de público. Este hecho, junto con la necesidad propia del encierro, hizo que el consumo de entretenimiento en los hogares se disparase como nunca, así como el consumo de tecnología. Pasado el tiempo, muchos de estos eventos -que habían sido cancelados o aplazados- han sido retomados, siguiendo las recomendaciones sanitarias de limitaciones de aforo o incluso, siendo ejecutados sin público en directo.

Así, para hacer frente a estas dificultades y limitaciones, el sector de la organización de eventos -al igual que ocurrió con otros sectores profesionales, comenzaron a exigir públicamente más apoyo por parte de las instituciones públicas y el gobierno. En este sentido, la movilización del 17S en España, dio base al *Global Day*, entre cuyas reivindicaciones estaban el emplazamiento a los ministerios implicados a tomar “medidas urgentes” para la supervivencia del sector dada la drástica reducción de eventos y actos motivada por la situación pandémica.

Así, las instituciones públicas se han visto obligadas a crear ayudas específicas para que el sector objeto de estudio pueda mantenerse (caso del propio Ministerio de Cultura y Deporte, que junto con la Sociedad de Garantía Recíproca Audiovisual Fianzas promueven una línea de liquidez dirigida exclusivamente al sector cultural para necesidades de tesorería derivadas de la crisis de la COVID 19 (Industrias Creativas, 2020).

Más allá de este impacto económico tan negativo en las industrias culturales, la importancia de los eventos públicos hoy día sigue siendo patente, tal y como revelan los datos referentes al consumo de este tipo de eventos por parte del público general.

Según los datos del estudio realizado por la División de estadística y estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte en Septiembre de 2019 un 29'8% de la población investigada han visitado exposiciones en el último año, un 16% han visitado galerías de arte, un 46% han acudido a espectáculos culturales en directo (teatro, circo, ópera, zarzuela, ballet/danza), una de cada tres personas asistieron a conciertos de música actual (30'1%), con un porcentaje de un 13'5% de personas que han visto un concierto de estas características por internet (Consumo Industrias Creativas, 2019). Estos datos se complementan con el gráfico 62 del informe, sobre personas que han asistido a actividades relacionadas con el ocio y la cultura en el año 2019:

**Gráfico 62**  
**Personas que han asistido a otras actividades relacionadas con el ocio y la cultura en el último año**  
(En porcentaje)



Gráfico 1: Personas que han asistido a otras actividades relacionadas con el ocio y la cultura en el último año (tomado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>)

El sector musical también ha recopilado datos y subraya las dificultades que atraviesa el sector en la música en vivo, ya que tan sólo el 18% ha logrado aplazar sus conciertos o derivarlos al streaming (Asociación de Músicos profesionales de España, 2020).

Pero el paso del tiempo durante la pandemia siguió aportando limitaciones, y si en los primeros meses de confinamiento fue el gobierno central el encargado de su aprobación ya en los últimos meses de 2020 esta responsabilidad recayó en los gobiernos autonómicos, dentro del marco legal establecido para todo el territorio español. Así, en enero de 2021 fueron varias las comunidades autónomas que apostaron por llevar a cabo más restricciones, muchas de ellas, incluyendo la suspensión total de eventos deportivos de carácter local y regional o cerrando totalmente los museos y espectáculos culturales. Estas medidas fueron relajándose a finales del mes de febrero y principios de marzo.

Esta limitación total que se impuso en algunas comunidades autónomas debía respetar, evidentemente el marco legal y sanitario a nivel nacional y, en aquellas ocasiones en las que era posible ejecutar el evento, debían seguirse las Recomendaciones para eventos y actividades multitudinarias en el contexto de nueva normalidad por Covid-19 en España, aprobado por el Gobierno de España el 16 de septiembre de 2020 (Gobierno de España, 2020).

### 3.3. Efectos de la pandemia en el sector de eventos en Portugal

También en Portugal, el sector de los eventos ha sido de los más penalizados desde el inicio de la crisis sanitaria. Caracterizado por las deslocalizaciones y la tendencia a crear aglomeraciones de personas, fue uno de los primeros afectados y será uno de los últimos en retomar su actividad con normalidad. En marzo de 2020, todos los eventos se cancelaron y, consecuentemente, cerca de 27 mil eventos culturales se suspendieron o aplazaron, entre marzo y abril de ese año (Xavier, 2021). A fecha de 1 de junio, las salas fueron autorizadas a reabrir, con lugares marcados para mantener la distancia social y con muchas limitaciones; los eventos corporativos se limitaron a 5 personas. Tras el verano, sólo el sector de los festivales de música estimó una pérdida de cerca de 1'6 mil millones de euros, en comparación con los dos mil millones originados el año anterior (ídem, 2021). A lo largo del año, en respuesta a la crisis, el sector de los eventos intentó adaptarse, acudiendo a formatos digitales o híbridos, dada la restricción de realización de eventos limitada a 5 personas. Es por ello que surgieron críticas ante la falta de equidad con otros sectores, el prohibicionismo y la falta de apoyo institucional. Así, aparecieron manifestaciones, siendo la primera de ellas en el Terreiro do Paço, en Lisboa, el 11 de agosto, optando por fórmulas creativas, ya que proyectaron un vídeo *mapping* en las fachadas de los edificios, con imágenes de espacios vacíos, almacenes llenos y frases sobre el estado anímico de los profesionales, así como decenas de cajas negras de

transporte de equipamiento (Perspetiva, sin fecha) (fig.1.). Este evento tuvo continuidad en Porto, en septiembre, con un tipo de intervención muy parecido (Lusa, 2020a).



4. Fig. 1 Manifestación del sector de los eventos, 11 de agosto de 2020, Lisboa (tomado de [www.dn.pt](http://www.dn.pt))

También se lanzó el "Manifesto pela Sobrevivência da Cultura em Portugal", por la APEFE, en el mes de octubre, alertando sobre el impacto del incremento de medidas anunciadas por el Gobierno para intentar contener la pandemia del Covid-19.

La crisis del sector se evidenció de forma temprana, con asociaciones del ámbito de los eventos que hacían público el impacto que la pandemia auguraba ya en el mes de abril: La APECATE anunció más de 300 millones de cancelaciones y empresas 100% cerradas hasta el mes de septiembre, lo que suponía más de 100 mil puestos de trabajo afectados y más de 25 mil espectáculos y festivales, con entradas pagadas, cancelados o retrasados, sólo en el período comprendido entre el 8 de marzo y el 31 de mayo (Briefing, 2020).

La APEFE (Asociación de Promotores de Espectáculos, Festivales y Eventos), por su parte, indica que, incluso antes de que se calcularan las cifras para el cuarto trimestre de 2020, el mercado de espectáculos había registrado una caída del 87% entre enero y octubre, en comparación con 2019, admitiendo que la caída podría llegar al 90% al final del año (Xavier, 2021).

Para empeorar esta situación, a principios de 2021 Portugal adoptó nuevas restricciones a los eventos, dada la tercera ola de la pandemia. El Gobierno declaró la prohibición de

cualquier evento, excepto los relacionados con la campaña electoral y las celebraciones religiosas. En una semana se cancelaron más de 125 eventos, lo que supuso pérdidas de más de un millón de euros en la facturación de las empresas del sector en eventos programados hasta abril de 2021(Costa, 2021).

Por parte del Estado, en marzo de 2020 se anunció el primer apoyo al sector de la cultura, con una línea de emergencia que contó con 1'7 millones de euros para 314 proyectos. En junio del mismo año, se anunciaron tres líneas más, bajo el paraguas del Programa de Estabilización Económica y Social (PEES) que volvió a abrir en agosto.

En enero de 2021, para apoyar a las empresas cuya actividad se ha visto muy afectada por los efectos económicos del COVID-19, como las pertenecientes al sector de la organización de eventos, el Gobierno portugués puso en marcha otra línea de apoyo financiero a empresas (Orden normativo n.º 1/2021, publicado *em Diário da República* de 11 enero 2021) para reforzar el apoyo de 2020 en 100 millones de euros. A pesar de ello, entre el "plan de desconfinamiento" y los estados de emergencia, el sector sumó pérdidas de más del 70% en relación a 2019. En consecuencia, las protestas han continuado, dando lugar a la más reciente en enero de 2021, organizada conjuntamente por varios agentes del sector cultural y denominada "Na Rua Pelo Futuro da Cultura" (Lusa, 2021).

Con respecto a los eventos deportivos, las medidas gubernamentales fueron menos severas. A pesar de la prohibición de acceso públicos, se ejecutaron competiciones deportivas, tras su cancelación en la primera fase del encierro general del país. El Gobierno autorizó la final de la Copa Portuguesa de Fútbol y los deportes individuales al aire libre, como la Vuelta Ciclista al país, aplazado, cancelado y recuperado en una edición especial del 27 de septiembre y el 5 de octubre. Otros eventos fueron cancelados como el Estoril Open de tenis y el Rally de Portugal, o trasladados al ámbito virtual, como el Porto Marathon, con una reanudación deportiva parcial.

El atípico contexto provocó un daño sin precedentes en el sector, pero privilegió a Portugal en la organización de eventos futbolísticos como la final de la Champions League, celebrada en agosto. No obstante, se adoptó un nuevo formato, con los clasificatorios convertidos en un sólo juego y las restricciones sanitarias universales en la reanudación deportiva durante la pandemia, desde las pruebas de detención hasta el uso masivo de mascarillas, pasando por la limitación de los intervinientes.

Portugal también se benefició de los ajustes competitivos en las principales categorías de los deportes de motor y volvió a acoger etapas del Campeonato del Mundo de Fórmula 1 (25 de octubre) y Moto GP (22 de noviembre), esta vez en el Autódromo internacional del

Algarve (Multinews y Lusa, 2020). Un evento muy disputado ya que permitió la presencia del público en las gradas (fig.2).



5. Fig 2. Campeonato Mundial de Fórmula Uno, Autódromo Internacional do Algarve (tomado de Público 25 octubre 2020)

## 4. Discusión. ¿Cómo plantear eventos en tiempos de pandemia?

### 4.1. ¿Cómo plantear eventos en tiempos de pandemia?

El panorama de la Península Ibérica no difería mucho de lo que ocurría a nivel internacional, tanto en el consumo de eventos públicos culturales, como en el de eventos públicos deportivos, que inicialmente durante la pandemia se suspendieron por completo (caso de los propios Juegos Olímpicos de Tokio y de la práctica totalidad de Campeonatos del Mundo de las distintas disciplinas deportivas, caso de los Mundiales Sub 20 y Sub 17 de 2021, que ya han sido suspendidos por la FIFA, aplazándolos a 2023), después se retomaron a puerta cerrada y, finalmente, con un sistema presencial de aforo limitado y controlado. Para su organización, las distintas federaciones deportivas y equipos federados se han visto obligados a desarrollar reglamentos específicos en este sentido que permitiesen la adaptación a los formatos semipresenciales, con una mínima afluencia de público y a través del mundo online o los propios medios de comunicación.

Las empresas, asociaciones, fundaciones... se han visto obligadas a suspender y/o aplazar sus eventos, al menos, hasta el último trimestre del año. Sirva como ejemplo el caso de la Fira de Barcelona, cuya actividad ferial se retoma en el mes de septiembre con un manual anti-COVID donde se recogen más de 400 procesos asociados a la celebración de ferias y congresos y para el que se han identificado cerca de 1000 medidas de mitigación posibles, con un intenso protocolo de seguridad y prevención y con un intenso plan de digitalización (Hosteltur, 2020).

Incluso la comunicación institucional y política han visto limitada su capacidad de actuación en eventos públicos hasta el punto de suspenderse y aplazarse citas electorales, tanto en España como en el extranjero. Este hecho está suponiendo un importante desafío a la hora de seleccionar espacios públicos para los eventos y trasladando mucha de su actividad al ámbito online hasta el punto de presentar candidaturas presidenciales exclusivamente en el mundo online o limitar el número de periodistas presenciales en las ruedas de prensa.

En definitiva, a la hora de afrontar la planificación de eventos hoy día, y hasta que la situación mundial se normalice lo suficiente para poder solventar los retos que plantea la organización de este tipo de eventos, parece clara que la reconversión de los eventos que organizábamos antes de la pandemia tiene tres opciones:

- 1) Ejecutarse igualmente, de forma presencial, reduciendo el aforo y cumpliendo con las normativas sanitarias (priorizando los exteriores frente a los espacios cerrados, aumentando las distancias sociales, evitando el contacto físico, utilizando de forma permanente la mascarilla y el gel hidroalcohólico, estableciendo controladores de seguridad para certificar que las medidas se cumplen, etc.)
- 2) Ejecutarse de forma dual, es decir, una parte presencial y una online, buscando fórmulas que permitan el alterne y planificando actividades en ambos entornos. En este caso, debemos buscar el equilibrio entre ambos mundos, el online y el offline, sin olvidar las medidas marcadas para los eventos presenciales y procurando mantener el interés en el mundo virtual.
- 3) Directamente trasladar el evento al ámbito online, más frío y con menos contacto personal, pero no necesariamente impersonal.

Por supuesto, todas estas opciones vienen reguladas por un marco legal y sanitario que va evolucionando en función de la fase en la que esté inmersa el territorio donde se planifica

el evento, de ahí que el marco sanitario sea el que imponga las limitaciones necesarias para la organización del acontecimiento. Así la propia OMS aloja en su web institucional un apartado de “preguntas y respuestas sobre las concentraciones multitudinarias y la COVID-19” donde plantea preguntas y respuestas a dudas sobre la organización de eventos, la necesidad de realizar pruebas, las medidas de protección o los riesgos asociados al desplazamiento a los lugares de celebración (OMS, 2020). También el Gobierno de España -tal y como adelantamos- publicó en septiembre de 2020 las Recomendaciones para eventos y actividades multitudinarias en el contexto de nueva normalidad por Covid-19 en España (Gobierno de España, 2020). donde recogen instrucciones dirigidas a las autoridades responsables y a los organizadores de este tipo de eventos y que pone especial énfasis en la valoración global del riesgo que se asumiría en la actividad en cada momento. Así por ejemplo en cuanto a los eventos deportivos, hemos visto fases en las que estaba prohibida totalmente la entrada de público en los recintos; en otra fase se limitaba a máximos de 500 personas al aire libre y 250 en espacios cerrados; y espacios geográficos y temporales que permitían eliminar la distancia social e incluso el uso de mascarilla previa cuarentena a los asistentes (Open de Tenis de Australia).

En Portugal, la legislación fue cambiando durante los 12 meses objeto de estudio. Desde marzo y hasta el 30 de septiembre de 2020, fue definido por decreto-ley gubernamental la prohibición de festivales y los espectáculos de naturaleza similar. Pero dada la evolución de la propagación del virus, este plazo fue prorrogado hasta finales de año (Observador, 2020).

A parte, durante el inicio de la crisis sanitaria, se prohibieron el resto de eventos. Después de mayo de 2020, con la restricción de realizar eventos limitados a 5 personas, el sector intentó adaptarse, sobre todo, con eventos online.

Las salas de espectáculos reabrieron a finales de mayo pero con limitaciones importantes: uso de mascarillas, lugares marcados, definición de vías de entrada y salida, limpieza y desinfección de las instalaciones y número reducido de asistentes (Lusa, 2020b).

En cuanto a los eventos corporativos, en noviembre de 2020, el Gobierno traslada a las autoridades de salud (DGS) la definición de orientaciones específicas para eventos de naturaleza corporativa realizados en espacios adecuados para ello, fundamentalmente salas de congresos, establecimientos turísticos, recintos adecuados para la realización de ferias comerciales y espacios al aire libre (Diário da República, Resolución del Consejo de Ministros n.º 92-A/2020, 2 de noviembre). En ese momento, las salas de espectáculos

permanecieron abiertas, con la anticipación del horario de los espectáculos, para permitir que el público cumpliera con “el toque de queda” (Lusa, 2020c).

Así, con el agravamiento de la situación a finales de año, el sector de los eventos sufrió nuevas restricciones y a fecha de 22 de enero de 2021, con la tercera ola epidémica, el gobierno portugués prohibió la realización de todos los eventos, salvo los religiosos y los específicos de la campaña electoral para las presidenciales (Diário da República, Decreto n.º 3-C/2021 de 22 de enero de 2021, art. 35, p.29). Por ello, los espacios destinados a acoger actividades culturales y artísticas como palacios de congresos, salas polivalentes, salas de conferencias y pabellones multiusos también cerraron (Diário da República, Decreto n.º 3-A/2021 de 14 de enero de 2021, Anexo 1, p.13).

#### 4.2. ¿Cuál es el horizonte desde el punto de vista creativo?

Parece evidente que la organización de los eventos públicos ha de pasar, necesariamente, por combinar la presencialidad con el mundo online, teniendo en cuenta que para adaptarse a la primera condición es necesario seguir las medidas sanitarias recomendadas, del uso de mascarilla y distancia social, pruebas serológicas y de PCR para aquellos casos en que no sea posible el uso de mascarilla y distancia social, y limitaciones de aforo.

Más allá de los encuentros que solamente se planifiquen de forma presencial, será fundamental tener en cuenta el mundo audiovisual y la tecnología en el desarrollo de los eventos.

Ejemplos de ellos pueden ser el “Aleluya” virtual que organizó la fundación La Caixa con 350 cantores amateurs españoles y portugueses proyectándose (La Vanguardia, 2020). El vídeo fue accesible tanto desde la Web de Caixa Forum como de las redes sociales de La Caixa para que pudiese ser compartido como felicitación navideña. Tal y como indicó Igor Cortadellas, el realizador del video *mapping*, “Podemos reinventarnos y seguir adelante. Esto es un canto a la creatividad y finalmente a la ilusión”.

Otro ejemplo interesante es la organización del festival de la Canción de Eurovisión Junior 2020, celebrado en Varsovia el 29 de noviembre por primera vez en la historia del festival en un estudio de televisión, tanto en el caso de los anfitriones (Polonia) como en el de los participantes, eso sí, todos los platós siguieron un escenario similar y con los mismos recursos tecnológicos. También por primera vez, las canciones fueron pregrabadas aunque la ceremonia de apertura, las votaciones y las actuaciones de intervalo fueron emitidas en

directo. Además, prácticamente al final del evento, se realizó un videoclip con todos los participantes gracias a la tecnología que permitió, reunirlos virtualmente, en un único escenario (<https://www.rtve.es/television/eurovision-junior/>).

La propia falta de eventos afectó también a las *celebrities* de Hollywood, que, tras una larga temporada sin festivales, estrenos ni entregas de premio, no pudieron lucirse en ninguna alfombra roja. Muchas de estas estrellas optaron por montarse un photocall en sus casas para presentar los estrenos que protagonizaban esta temporada (caso de los actores de *The Crown*, Amanda Seyfried, etc.), otras -como Helena Bonham Carter, reutilizó uno de sus vestidos más icónicos de Dolce & Gabbana para que lo utilizaran sus perros y otros, como Ben Affleck y Ana de Armas paseaban a su perro por las calles cual *Fashion Week* (El País, 2020). Además, las empresas de organización de eventos se reinventaron y trasladaron parte de su actividad a la experiencia digital, tanto para lanzar eventos (caso del perfume *Good Girl Supreme* de Carolina Herrera), como para mantener y consolidar en otro formato los *public affairs* ya existentes (como ocurrió con el canal de IGTV para Pull&Bear o la creación de una plataforma digital para la Madrid Fashion Week).

### 4.3. Tendencias creativas para superar el bache

La creatividad va a resultar clave para la supervivencia del sector de la organización de eventos, que tendrán que buscar un equilibrio entre las restricciones sociales y sanitarias impuestas por la pandemia, las necesidades de las empresas e instituciones que pretenden llevar a cabo estas actividades para dirigirse a sus públicos, las exigencias de los targets, que cada vez son mayores y en distintos sentidos, y el requisito de organizar eventos diferentes y llamativos que generen impacto.

Estas tendencias están en línea con la perspectiva de Sónia Brochado, Presidenta de la sección de Eventos y Congresos de la APECATE, que considera que el mercado aún está en una fase de adaptación. En sus propias palabras “al principio, los eventos online tenían formatos más sencillos, pero hoy día, los clientes buscan soluciones más dinámicas, interactivas y creativas que permita a los participantes estar más presentes e implicados”. Para ella, en 2020, los formatos más utilizados fueron los eventos híbridos, salvo durante el confinamiento, que imposibilitaba la presencia física (Brochado, entrevista 28 enero 2021).

Coincide con ella la profesora Estanyol que indica que el formato a consolidar es el de los eventos híbridos, velando por la interactividad entre los asistentes y procurando un alto grado de *engagement* (Estanyol, febrero 2021) a pesar de que, en palabras de Juan Puchalt, Secretario General de la Asociación de Ferias Españolas, AFE, “el ingrediente digital seguirá presente, pero, cuando sea posible, volverán los eventos tradicionales”.

Entendiendo que la creatividad es la capacidad o facilidad para inventar o crear, debido al covid-19, la urgencia de reinventarse para el sector de eventos es imperante.

Observando a la realidad portuguesa, Miguel Neves, especialista en eventos, considera 2021 como el “año de la experimentación”. Señala una fuerte tendencia hacia los eventos híbridos y menciona que surgirán nuevos conceptos de eventos rituales e híbridos, utilizando tecnologías de manera creativa. Neves considera obsoleto el formato de “webinar”, ya que ofrece pocas oportunidades para el diálogo (Sousa, 2021).

Maarten Vanneste, fundador del *Meeting Design Institute*, está de acuerdo en que el formato de seminario web es la solución “fácil y barata” que debe ser reemplazada por grandes reuniones en línea, “eventos donde la gente se reúna e interactúe”. Incluso se refiere al fenómeno de la “fatiga de los seminarios web” (Vanneste, 2020). Según el experto, lo más importante en el diseño de estas reuniones son las conversaciones en grupos pequeños, dividiendo a 300 personas en 50 grupos de seis en salas de descanso, durante 10 minutos de conversación. De esta forma se promueve la interacción, el aprendizaje y el *networking*. Otra tendencia es el regreso del on site pero con un conjunto de nuevas habilidades adquiridas en el online que no se pueden perder cuando esto sucede.

En cuanto a los eventos celebrados al aire libre, como los festivales previstos para 2021, los promotores portugueses buscan su viabilidad utilizando la creatividad, por ejemplo, con la creación de espacios burbujas, libres de Covid, donde entran “sólo los que tienen vacuna o una prueba negativa” además de otras medidas: *cashless*, vasos reciclables, alcohol en gel... Otras ideas incluyen la colaboración con laboratorios para realizar las pruebas (Xavier, 2021).

Finalmente, Neves cree que la crisis trajo consigo el reto de experimentar con tecnologías y herramientas en torno a los eventos y, también el aprendizaje sobre psicología y creatividad de las personas que forman parte del sector (Sousa, 2021). Para Brochado, las grandes tendencias pasarán por: 1) el mantenimiento de los eventos híbridos, ya que reducen costes de deslocalización y aumentan la posibilidad de llegar a más personas; 2)

la necesidad de presentadores y cualificados para llevar a cabo eventos que mezclen lo online con lo presencial; 3) la búsqueda de recursos profesionales altamente especializados en eventos digitales y en producción televisiva/audiovisual; y 4) el recurso de la traducción simultánea. En general, los presupuestos serán más controlados, los márgenes más reducidos y, por tanto, las estructuras de organización de eventos más pequeñas (Brochado, entrevista 28 enero 2021). Por otra parte, la responsable de APECATE indica que los eventos presenciales serán, a corto plazo, realizados sin grandes excentricidades o lujos dada la crisis económica provocada por la pandemia lo que hace aumentar la necesidad de acudir a la creatividad. Coincide en esta idea la profesora Estanyol, que indica que la principal apuesta para alcanzar el éxito de los eventos en un futuro inmediato deben dinamizarse aspectos como el elegir un espacio atractivo y especialmente preparado para la retransmisión en directo que a la vez se complementa con un espacio de inmersión virtual; cuidar la estética del evento; contar con un maestro de ceremonias capaz de dinamizar el acto y fomentar la participación de los asistentes; mantener la expectativa de los asistentes planteando votaciones, concursos y encuestas interactivas; incluir actividades lúdicas y técnicas de gamificación o trabajar con plataformas digitales específica para facilitar la interacción entre los asistentes (Estanyol, 2021).

Una de las áreas que se más se puso en evidencia en Portugal durante la pandeaa fue la búsqueda de eventos de comunicación interna, teniendo las empresas de eventos que orientar sus servicios a ese campo, a través de la organización de eventos internos en los que las empresas motivasen a sus colaboradores y trabajadores para desarrollar sus tareas en el ámbito online. Del portafolio de servicios de acciones de *teambuilding* queda evidenciado el fenómeno de la gamificación (Brochado, entrevista 28 enero 2021).

En cualquier caso, según el Sr. Puchalt, y a pesar de que la pandemia ha acelerado los procesos de digitalización de las organizaciones, lo que ha facilitado la celebración de eventos virtuales, la mayoría de los organizadores sigue trabajando en la preparación de sus próximos eventos presenciales, para comenzar el segundo semestre de 2021, para cuando se espera mucha más seguridad sanitaria.

## 5. Conclusiones

Debemos entender la comunicación como un reto imprescindible para conseguir proyección mediática y visibilización social (Fernández Souto, Puentes Rivera y Vázquez Gestal, 2019a

y 2019b) y, al entenderla en un sentido amplio, comprendemos que la organización de eventos puede resultar una herramienta eficiente y eficaz para conseguir este cometido. Es por ello que las organizaciones planifican y ejecutan estos acontecimientos y con la pandemia del COVID19 se han visto obligadas a suspenderlos, aplazarlos y, en los últimos meses, a apostar por estrategias creativas que permitan seguir llevándolos a cabo con las limitaciones sanitarias y sociales existentes.

Pero este panorama ha venido para imponer normas que van a permanecer mucho tiempo y que continuarán limitando el mercado de la organización de eventos. El hecho de que se haya incrementado la alfabetización digital entre la población y los avances tecnológicos ha permitido que muchos eventos hayan migrado al ámbito exclusivamente *online*, desarrollándose con herramientas como Google *Meet*, *Webex*, *Zoom*... Sin embargo, desde el punto de vista organizativo no es suficiente con trasladar lo programado *off line* al ámbito *on line*, ya que el diseño estratégico a utilizar en una y otra opción, deben ser bien diferentes.

A ello se suma la problemática del proceso de creación de estructuras de significado colectivas y coordinadas a través de prácticas simbólicas orientadas a cumplir los objetivos organizacionales (Mumby, 2001). Si se confirma que, en el futuro, es probable que los modelos híbridos de trabajo a distancia persistan tras la pandemia sanitaria, sobre todo para una minoría altamente cualificada y bien remunerada (Lund, Madgavkar, Manyika e Smith, 2020), la programación de eventos internos, digitales o híbridos, es fundamental para la construcción de lazos y del sentido identitario de la organización o a *teambuilding*. La comunicación, como creadora de *safety nets* (Ruño et al., 2010), resurge en este contexto, a través del área de eventos.

Por otro lado, la organización de eventos corporativos internos podrá atenuar lo que Lund et al. (2020) identificaron como los riesgos en un modelo de teletrabajo en el que todos los empleados estarán en la misma situación: al acentuar las desigualdades o la creación de nuevas desigualdades psicológicas y tensiones emocionales entre ellos, incluyendo las derivadas del aislamiento.

Como se indicó a lo largo del artículo, son muchos los expertos que concuerdan con que trasladar los eventos al formato *webinar* no resuelve los objetivos comunicacionales de las organizaciones con sus públicos, de ahí la necesidad de optar por fórmulas creativas que, a pesar de la limitación física y social, permitan cierto contacto personalizado entre y con los participantes. Es fácil encontrar ejemplos como conciertos celebrados en *streaming*, espectáculos ofrecidos de forma gratuita en redes sociales, etc.

No sabemos cómo evolucionará la pandemia y las limitaciones sanitarias que nos está imponiendo, pero en el caso de la organización de eventos, sí parece claro que la exigencia en la planificación de éstos se incrementará de forma notable, por lo que se necesitarán nuevos perfiles profesionales que incluyan una mayor cualificación para los presentadores y productores de estos encuentros, así como fórmulas creativas que permitan minimizar el coste social y personal de los eventos.

Existen muchísimos tipos de eventos públicos que se han visto paralizados por el problema sanitario, pero los expertos confían en volver a una normalidad total, que recuperaría los formatos anteriores de presencialidad pero también parece que hay un consenso generalizado, en que los formatos híbridos han venido para quedarse.

De esta forma, mientras la pandemia siga, la combinación entre lo virtual y lo presencial dependerá de la situación sanitaria del territorio donde se desarrolle físicamente el evento y, a medida que la vacuna permita controlar la crisis, se irán relajando las limitaciones para volver poco a poco al ámbito presencial.

Así, la pandemia y la evolución sanitaria actuarán como termómetro que indicará la mayor o menor presencialidad en los eventos organizados si bien, los expertos indican que es muy probable que -incluso una vez superado definitivamente el problema y cuando la presencialidad sea totalmente posible en los eventos- se mantenga el vínculo con lo online en la propia organización.

En definitiva, a lo largo del presente artículo hemos confirmado la hipótesis de partida que indicaba que la pandemia del COVID 19 ha establecido importantes limitaciones en el ámbito de la organización de eventos, en general, y eventos culturales y deportivos, en particular, tanto en España como en Portugal y, probablemente, a nivel global.

Respecto a los **objetivos de investigación** indicaremos que han sido alcanzados ya que se ha realizado una reflexión sobre el actual y cambiante panorama de la organización de eventos culturales y deportivos, pero al mismo tiempo, se ha profundizado en el estudio de los distintos tipos de adaptación que han llevado a cabo las distintas instituciones y empresas en cuanto a la organización de estos eventos desde el surgimiento de la pandemia.

## 6. Bibliografía

- Abodunrin, O., Oloye, G. y Adesola, B. (2020). *Pandemia de coronavirus y su implicación en la economía global*. *Revista internacional de artes, idiomas y estudios empresariales*, 4. APECATE. Consultado el 21 de enero de 2021 <https://apecate.pt>
- Asociación de Músicos profesionales de España (2020). consultado el 28 de septiembre de 2020 <https://ampemusicos.com/2020/04/28/encuesta-ampe-musicos-profesionales-y-crisis-covid-19/>
- Barómetro sobre el impacto empresarial del covid-19 (abril 2020). Consultado el 28 de abril 2020 [https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/04/I-Baroi%CC%80metro-COVID-19-y-Marketing\\_Good-Rebels-2%C2%AA-oleada-.pdf](https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/04/I-Baroi%CC%80metro-COVID-19-y-Marketing_Good-Rebels-2%C2%AA-oleada-.pdf)
- Barua, A. y Mani, D. (2018). *Reexaminar el valor de mercado de los eventos de tecnología de la información*. *Investigación de sistemas de información* , 29 (1), 225-240.
- Beltrán, M (1079), *Ciencia y sociología*, Madrid: CIS
- Boggia, A., Massei, G., Paolotti, L., Rocchi, L. y Schiavi, F. (2018). *Un modelo para medir la sostenibilidad ambiental de eventos*. *Revista de gestión ambiental* , 206 , 836-845.
- Briefing (8 abril 2020). *Estas associações juntam-se para defrontar a crise*. Consultado el 23 de enero 2021 <https://www.briefing.pt/comunicacao/47703-estas-associa%C3%A7%C3%B5es-juntam-se-para-defrontar-a-crise.html>
- Cleland, J. (2019). *El fanatismo deportivo en la sociedad del riesgo: análisis de las percepciones y experiencias de riesgo, seguridad y terrorismo en eventos deportivos de élite*. *Revista de Sociología del Deporte*, 36 (2), 144-151.
- Consumo industrias creativas (2019). *División de estadística y estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte*, consultado el 25 de septiembre de 2020 <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>
- Costa, M. (12 enero 2021). *Ameaça de novo confinamento já custou um milhão à organização de eventos*. *Rádio Renascença*. Consultado el 21 de enero de 2021 <https://rr.sapo.pt/2021/01/12/economia/ameaca-de-novo-confinamento-ja-custou-um-milhao-a-organizacao-de-eventos/noticia/222027/>

El País, 2020 (12/12/2020) [https://smoda.elpais.com/moda/ana-de-arms-moda-pandemia-alfombra-roja/?utm\\_source=Facebook&ssm=FB\\_CM&fbclid=IwAR3hLkQUUJ--tickW55mi3HWJKJj2kV7axUejr0E6Dxcc5AoFq4oaU\\_bW2U#Echobox=1608402411](https://smoda.elpais.com/moda/ana-de-arms-moda-pandemia-alfombra-roja/?utm_source=Facebook&ssm=FB_CM&fbclid=IwAR3hLkQUUJ--tickW55mi3HWJKJj2kV7axUejr0E6Dxcc5AoFq4oaU_bW2U#Echobox=1608402411)

Diário da República, Orden normativo n.º 1/2021, de 11 enero 2021.

Diário da República, Resolución del Consejo de Ministros n.º 92-A/2020, 2 de noviembre).

Diário da República, Decreto n.º 3-C/2021 de 22 de enero de 202, art. 35, p.29.

Diário da República, Decreto n.º 3-A/2021 de 14 de enero de 202, Anexo 1, p.13.

Duckworth, A., Krieger, J. y Hunt, TM (2020). El impacto de Covid-19 en la seguridad en eventos deportivos. *El deporte y la pandemia: perspectivas sobre el impacto de Covid-19 en la industria del deporte*

Estanyol, E. (2021). “Eventos híbridos, eventos con futuro”, consultado el 8 de abril de 2021 <http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero107/articles/e-estanyol-esdeveniments-hibrids-esdeveniments-amb-futur.html>

Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2020 (2020), consultado el 28 de septiembre de 2020 <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-InfoAdex-2020-Resumen.pdf>

Eurovision Junior (2020), consultado el 10 de diciembre de 2020 <https://www.rtve.es/television/eurovision-junior/>

Fernández Souto, AB; Puentes Rivera, I; Vázquez Gestal, M. (2019a), “Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España” en *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*. ISSN 1579-1726, nº 36, pp. 9-16

Fernández Souto, A. B. , Vázquez Gestal, M. & Puentes Rivera, I (2019b), “Gestión comunicativa de los clubes de fútbol. Análisis de los departamentos de comunicación de LaLiga”. En *Revista Latina de comunicación social*. DOI. 10.4185/RLCS-2019-1372. 2019

Fontes, H. (27 octubre 2020). *Desafios das PME portuguesas na economia pós-COVID*. AETICE. Consultado el 22 de enero de 2021 <https://www.aetice.pt/2020/10/27/desafios-pme-portuguesas/>

Gobierno de España (2020). *Recomendaciones para eventos y actividades multitudinarias en el contexto de nueva normalidad por Covid-19 en España*, [https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/COVID19\\_Recomendaciones\\_eventos\\_masivos.pdf](https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/COVID19_Recomendaciones_eventos_masivos.pdf)

Haddad, K., Munoz, P., Gallo, E., Vincent, B. y Song, MH (2019, septiembre). *Aplicación de la tecnología de Internet de las cosas para la monitorización del sonido durante eventos al*

aire libre a gran escala. En Actas de Congresos y Conferencias INTER-NOISE y NOISE-CON (Vol. 259, No. 6, págs. 3394-3405). Instituto de Ingeniería de Control de Ruido.

Hosteltur (2020), consultado el 28 de septiembre de 2020

[https://www.hosteltur.com/137635\\_ferias-y-congresos-vuelven-a-barcelona-en-septiembre-con-medidas-anti-covid.html](https://www.hosteltur.com/137635_ferias-y-congresos-vuelven-a-barcelona-en-septiembre-con-medidas-anti-covid.html)

Industrias creativas (2020). Línea de liquidez para el sector cultural por Covid-19, Ministerio de cultura y Deporte, 15 noviembre de 2020 ,

<http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/industriasculturales/portada.html>

OMS (2020), consultado el 15 de noviembre de 2020

[https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-on-mass-gatherings-and-covid-19?gclid=Cj0KCQiAlsv\\_BRDtARIsAHMGVSBk3v67raQWLEgQqfldfYakB2oS1icAuw4-YvR5Q\\_AMEcH\\_UWI8qakaAvH1EALw\\_wcB](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-on-mass-gatherings-and-covid-19?gclid=Cj0KCQiAlsv_BRDtARIsAHMGVSBk3v67raQWLEgQqfldfYakB2oS1icAuw4-YvR5Q_AMEcH_UWI8qakaAvH1EALw_wcB)

Kelly, DM y Fairley, S. (2018). ¿Y el evento? ¿Cómo afectan las estrategias de apalancamiento del turismo a los eventos de pequeña escala? *Gestión de turismo* , 64 , 335-345.

La Vanguardia 2020 (10/12/2020)

[https://www.lavanguardia.com/cultura/20201220/6136212/haendel-participativo-aleluya-mesias-caixa-mapping-basilica.html?fbclid=IwAR2pADm7mNHH7S4Kyc7wuo67ksEz8VTY5i8f\\_moAsRPQv\\_B5oQR7kimTjqM](https://www.lavanguardia.com/cultura/20201220/6136212/haendel-participativo-aleluya-mesias-caixa-mapping-basilica.html?fbclid=IwAR2pADm7mNHH7S4Kyc7wuo67ksEz8VTY5i8f_moAsRPQv_B5oQR7kimTjqM)

Lund, S., Madgavkar A., A, Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey Global Institute. Nov.2020.

Lusa (8 septiembre 2020a). Covid-19: Manifestação dos técnicos para eventos encheu de caixas negras Avenida dos Aliados. Sábado. Consultado el 22 de enero de 2021

<https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/covid-19-manifestacao-dos-tecnicos-para-eventos-encheu-de-caixas-negras-avenida-dos-aliados>

Lusa (5 enero 2021). Manifestação "muito alargada" do setor da Cultura no final deste mês.

RTP. Consultado el 23 de enero de 2021 [https://www.rtp.pt/noticias/cultura/manifestacao-muito-alargada-do-setor-da-cultura-no-final-deste-mes\\_n1287134](https://www.rtp.pt/noticias/cultura/manifestacao-muito-alargada-do-setor-da-cultura-no-final-deste-mes_n1287134)

Lusa (26 mayo 2020b). Covid-19: Todas as regras para cinemas, teatros, concertos e espectáculos ao ar livre. Sábado. Consultado el 25 de enero de 2021

<https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/covid-19-todas-as-regras-para-cinemas-teatros-concertos-e-espectaculos-ao-ar-livre>

- Lusa (3 noviembre 2020c). *Espaços culturais antecipam horários de eventos para responder a restrições*. Eco. Consultado el 30 de enero de 2021  
<https://eco.sapo.pt/2020/11/03/espacos-culturais-antecipam-horarios-de-eventos-para-responder-a-restricoes/>
- Meridan, M. (2019). *Impacto plausible de los megaeventos deportivos en la economía y la bolsa de valores de los países anfitriones*. *Revista de investigación multidisciplinaria* , 11 (1), 91-98.
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation: A guide to the dynamics of international public relations*. Springer.
- Multinews y Lusa (18 diciembre 2020). *2020: Pandemia parou desporto até à retoma e desviou eventos para Portugal*. Consultado el 25 de enero de 2021  
<https://multinews.sapo.pt/atualidade/2020-pandemia-parou-desporto-ate-a-retoma-e-desviou-eventos-para-portugal/>
- Observador (31 diciembre 2020). *Covid-19. Proibição da realização de festivais e espetáculos análogos termina hoje*. Consultado el 25 de enero de 2021  
<https://observador.pt/2020/12/31/covid-19-proibicao-da-realizacao-de-festivais-e-espetaculos-analogos-termina-hoje/>
- D. Mumby, "Power and Politics", in F. M. Jablin e L. L. Putman (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, pp. 585 – 623.
- Park, B. y Rogan, M. (2019). *Reputación de capacidad, reputación de carácter y reacciones de los socios de intercambio ante eventos adversos*. *Academy of Management Journal* , 62 (2), 553-578.
- Pescaroli, G. y Nones, M. (2016). *Eventos en cascada, tecnología y la directiva de inundaciones: desafíos futuros*. En *E3S Web of Conferences* (Vol. 7, p. 07003). Ciencias EDP.
- Perspetiva (sin fecha). *Setor dos eventos em manifestação no Terreiro do Paço. Empresas elvenses presentes*. Consultado el 22 de enero de 2021  
<https://www.perspetiva.com/actual/setor-dos-eventos-em-manifestacao-no-terreiro-do-paco-empresas-elvenses-presentes>
- Pospelova, EA y Kazakova, MV (2019). *Impacto de los eventos deportivos internacionales en la economía: experiencia extranjera*. *Consultoría administrativa* .
- Público (25 octubre 2020). *Concentração de adeptos no Autódromo do Algarve obrigou a alterações*. Consultado el 23 de enero de 2020

<https://www.publico.pt/2020/10/25/desporto/noticia/concentracao-adeptos-autodromo-algarve-obrigou-alteracoes-1936677#&gid=1&pid=2>

Gobierno de España (2020). Recomendaciones para eventos y actividades multitudinarias en el contexto de nueva normalidad por Covid-19 en España,

[https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/COVID19 Recomendaciones eventos masivos.pdf](https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/COVID19_Recomendaciones_eventos_masivos.pdf)

Rodríguez Zulaica, A. (2018), *Relaciones Públicas y organización de eventos de marketing*, Edit. Síntesis, Madrid

Roper, T. (2006). Producir Juegos Olímpicos ambientalmente sostenibles y “ecologizar” los principales eventos públicos. *Revista Global Urban Development* , 2 (1), 1-6.

Rothenhoefer, L. M. (2019). The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public—A configurational multi-time, multi-source perspective. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 141-155.

RTVE, <https://www.rtve.es/television/eurovision-junior/>

Ruão, T.; Salgado, P. e Machado, S. (2010). ‘Managing reputational risk: creating safety nets through corporate communication programs’, IAMCR Congress, July, University of Minho, Braga.

Silva, N. (15 diciembre 2020). Estudo conclui que 70% das empresas pretende adotar um sistema misto de trabalho após a pandemia. SAPO. Consultado el 22 enero de 2021 <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/estudo-conclui-que-70-das-empresas-pretende-adotar-um-sistema-misto-de-trabalho-apos-a-pandemia-677046>

Smith, A. (2009). Teorizar la relación entre los grandes eventos deportivos y la sostenibilidad social. *Revista de deporte y turismo*, 14 (2-3), 109-120.

Sociedad Digital en España 2019, (2020). Fundación Telefónica, <https://www.fundaciontelefonica.com/noticias/informe-sociedad-digital-espana-2019/>

Sousa, C. (14 enero 2021). 2021: ano de experimentação. Eventpoint. Consultado el 25 de enero 2021 <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/8-entrevistas/5171-ano-de-experimentacao>

Subramaniaswamy, V., Logesh, R., Abejith, M., Umasankar, S. y Umamakeswari, A. (2020). Análisis de sentimiento de tweets para estimar la criticidad y seguridad de los eventos. En *la mejora de la seguridad y la eficiencia de los servicios de emergencia: herramientas y tecnologías emergentes para los primeros respondedores* (págs. 293-319). IGI Global

Stevens, J. (2020). *Grandes eventos deportivos y sostenibilidad medioambiental. Deporte y sostenibilidad medioambiental: investigación y gestión estratégica.*

- Visser, W. (2017). *Hitos para la sostenibilidad: eventos e iniciativas que han cambiado nuestro mundo*. Routledge.
- Wise, N. y Harris, J. (Eds.). (2017). *Deporte, eventos, turismo y regeneración*. Taylor y Francis.
- Vanneste, M. (10 diciembre 2020). *Uma lista curta de coisas a fazer para a indústria sobreviver depois da covid*. Evenpoint. Consultado el 30 de enero de 2021  
<http://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opiniao/5117-uma-lista-curta-de-coisas-a-fazer-para-a-industria-sobreviver-depois-da-covid>
- Xavier, P. (17 enero 2021). *Promotores e Governo definem estratégia para concertos e festivais*. SAPO. Consultado el 22 de enero de 2021 <https://radiogeice.sapo.pt/2021/01/promotores-e-governo-definem-estrategia-para-concertos-e-festivais/>