



# **CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS**

MÓDULO 2.  
DOCUMENTOS DEL  
PROYECTO

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Introducción**

Durante las distintas fases de un proyecto, se generan documentos relacionados con su gestión (además de los documentos técnicos relacionados con el resultado del proyecto).

El objetivo del presente módulo consiste en revisar temas genéricos en lo que respecta a la creación de documentos.

## **Unidad 2.1 Contexto de los documentos**

### **2.1.1 La importancia de la documentación**

La gestión de proyectos es una disciplina compleja debido a la diversidad y, a veces, a la cantidad de participantes que están involucrados. Los documentos son herramientas clave en la gestión del proyecto porque son la base de las decisiones tomadas.

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones existe alguna metodología definida para aplicar durante la gestión de proyectos. En caso de no existir, se pueden ir definiendo y ajustando según se avanza en su utilización.

Al inicio del proyecto, se definen objetivos a nivel macro: presupuesto, alcance, fecha límite, etcétera. Si avanzamos en el proyecto sin documentar mínimamente estos aspectos, cuando se presente algún problema, por ejemplo, de alcance, no tendremos soporte para verificar si algo formaba o no parte del alcance o para saber si estamos alineados al presupuesto.

No solo hablamos de documentos como el acta de constitución o el plan de proyectos. Muchas veces las minutas de reunión son vistas como algo innecesario, pensando que no registrar lo sucedido en una reunión no representa un riesgo para el avance del proyecto. En las reuniones se identifica un riesgo, un cambio de alcance, un cambio de fecha o surgen actividades que hay que incluir en el cronograma, ya que, si no están debidamente documentadas, no es factible realizar el seguimiento o accionar al respecto.

Al momento de las negociaciones, es clave contar con el soporte documental, formalmente aprobado. Este ayuda a posicionar cualquier situación desde otro nivel o a defender una situación que llegó a ser un punto crítico porque existieron factores que no se cumplieron.

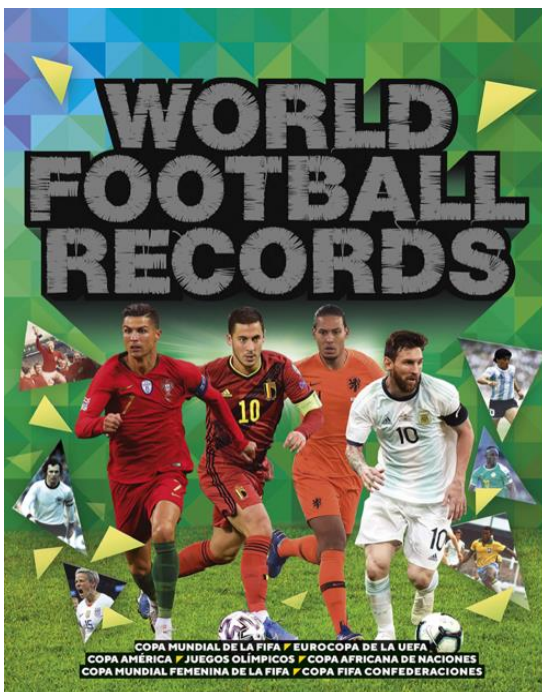
## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Los documentos también son importantes, pues aportan soluciones a los problemas con los que el director del proyecto y sus participantes se van encontrando, porque los problemas, desvíos y olvidos existen y debemos estar preparados para hacerles frente.

En el deporte, además de la documentación estándar para la realización de un proyecto, un evento o una competición, el registro histórico es un acto importante para la posteridad, para el seguimiento de la evolución de las modalidades y el rendimiento de los deportistas. Sin estos récords, no podríamos ver cómo se rompen los récords olímpicos y mundiales, por ejemplo.

Otro ejemplo interesante es que, con la información y resultados de los Juegos Olímpicos pasados, los expertos pueden comparar los métodos de entrenamiento utilizados y los resultados obtenidos por los fenómenos de los años 90 con la metodología actual, en busca de mejorar las técnicas, entender qué salió mal para no repetir y mejorar técnicas exitosas, siempre en busca de un récord. Sin documentos, siempre estaríamos navegando sin referencias, como un barco sin brújula.

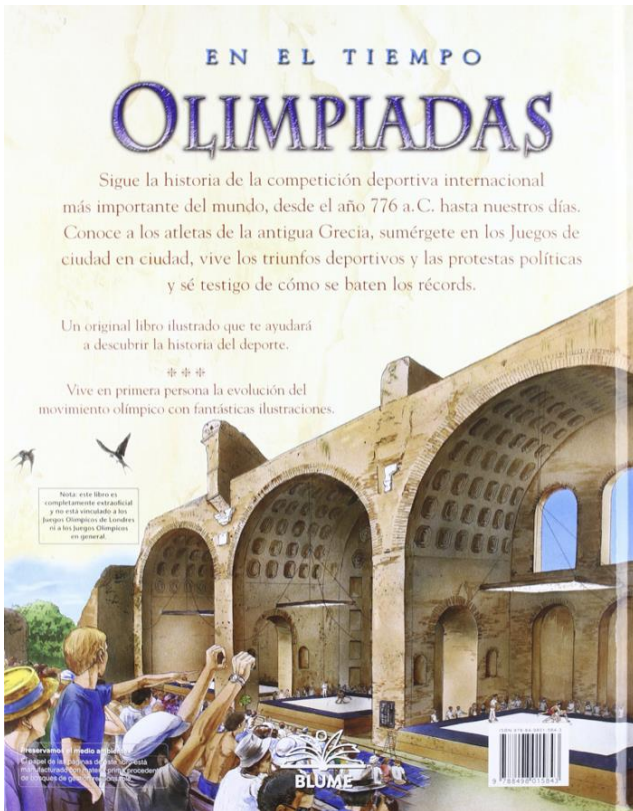
Figura 1: El libro de los récords tiene ediciones específicas de deportes



Fuente: [Imagen sin título sobre portada del libro *World Football Records*]. (s.f.).  
<https://amzn.to/3NZABCR>

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 2: La historia de la competición deportiva internacional



Fuente: [Imagen sin título sobre portada del libro *Olimpiadas en el Tiempo*]. (s.f.). <https://amzn.to/3tmBoGq>

### 2.1.2 Dificultades en la creación de documentos

Nos encontramos con muchas variables al momento de crear documentos, sobre todo, profesionales. Por ejemplo, puede suceder que tengamos las ideas de lo que queremos expresar, pero, al momento de comenzar a hacerlo, no logremos organizarlas de forma consistente o no tengamos información suficiente sobre la materia (sí tenemos conocimiento, pero no sabemos cómo expresarlo).

Eso ocurre porque en general se conoce en profundidad la temática que atañe al rol desempeñado —documentos legales, tecnológicos, financieros, económicos, etc. --, pero no se tiene el conocimiento adecuado en lo que respecta a la teoría de la redacción o la correcta estructura de los textos, entre otras cuestiones.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Debido a esto y a la interpretación que cada individuo puede hacer de la lectura de un documento, nos encontramos frente a un escenario que debemos mirar con atención, a fin de transmitir una idea en forma clara y simple, en un texto de fácil lectura. Debemos asegurarnos de crear documentos profesionales de buena calidad.

En el ámbito profesional, la redacción de documentos dependerá mucho del tipo de documento que se requiera crear, pero, según Vercelli (2000), básicamente, el responsable de la creación debe conocer sobre lo siguiente:

- La definición del tema que se va a afrontar, es decir, su contenido, extensión y nivel de profundidad.
- Las exigencias específicas informativas y analíticas que debe satisfacer el escrito (a menudo, muy sutiles).

Para el contenido del documento, podemos responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo redactamos u ordenamos todas las ideas?
- ¿Tenemos claro el objetivo?
- ¿A quién está dirigido?
- ¿Necesitamos más información?
- ¿Cuán extenso debe ser?

Al analizar las respuestas, tendremos una visión más clara de hacia dónde debemos ir o qué debemos reforzar.

En resumen, cuando nos encaminamos en la tarea de crear un documento, debemos tener claros algunos aspectos, como las definiciones de estructura del documento, formato, contenido, el objetivo de crear documentos de fácil lectura, claridad y ser exhaustivos pero sintéticos. La gran pregunta es: ¿cómo hacemos?

Antes que nada, debemos conocer sobre la materia y el tema en particular sobre lo que vamos a escribir.

Cuando nos referimos a documentos de la gestión de proyectos, tenemos una ventaja: existen normas, guías, estándares y metodologías que nos orientan con el objetivo de cada documento, el contenido y también el momento en el que debería generarse. Con base en dichos estándares, también existe bibliografía y sitios web que nos suministran plantillas predefinidas para cada documento. Un ejemplo es el libro *A Project Manager's Book of Forms. A Companion to the PMBOK Guide*, de C. Stackpole Snyder (2013).

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

En el deporte, nos podemos basar en las normas con reglas para que una competición sea validada en cuanto a los requisitos deportivos de rendimiento. Cuando hablamos de los reglamentos para la práctica de deportes, podemos considerar estos documentos como un contrato, según el cual el club o equipo participante se compromete a cumplir con ciertas reglas, a cambio del premio final, que puede ser una plaza en otra competencia más grande o en efectivo.

En este “contrato”, la organización también necesita cumplir con algunos puntos para que la competencia o evento sea reconocido y validado por el organismo al que está afiliado.

Por ejemplo, la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) es reconocida por la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) como la asociación de este país, y es a través de las competencias (puede haber más de una, la asociación nacional decide cómo distribuir los lugares correspondientes) organizadas por esta que los clubes podrán acceder a las competencias organizadas por la Conmebol. A su vez, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) reconoce a la Conmebol como entidad para Sudamérica.

El incumplimiento de determinados preceptos establecidos por la FIFA (la obligación de descenso y de acceso es uno de ellos, en el caso del fútbol) puede provocar la nulidad de un resultado o competición.

El Comité Olímpico Internacional (COI) también establece estándares para la organización de competencias selectivas y clasificatorias para que los atletas obtengan lugares en los Juegos Olímpicos a través de sus federaciones internacionales.

Hay documentos de todos los tipos, desde reglamentos de competición, con elementos más técnicos, hasta reglamentos de ética y cumplimiento, código disciplinario, normas médicas y antidopaje, comunicación y *marketing*, operaciones de televisión y prensa. Algunos de ellos son:

- Conmebol. (s.f.). *Normativas*. <https://www.conmebol.com/normativas/>
- FIFA. (s.f.). *Rules & Reports*. <https://www.fifa.com/legal/documents>
- International Olympic Committee (OIE). (s.f.). *Olympic Documents*. <https://olympics.com/ioc/documents>

Tempestividad

El tiempo de respuesta es crucial, por lo cual algunas veces se puede tornar muy difícil crear un documento con el tiempo que ameritaría para que cumpla con los lineamientos básicos de una buena redacción.

Además, en ocasiones, debemos adaptarnos a plantillas definidas que, muchas veces, no se ajustan a las necesidades y son engorrosas, complejas y contienen demasiada información, que —en los vaivenes del día a día— no es factible completar. Es aquí donde los documentos dejan de ser herramientas útiles, que aportan valor, y se convierten en tareas administrativas, por lo que se dejan de lado, muchas veces, por desconocimiento.

### 2.1.3 Perfiles de profesional en la documentación

De acuerdo con la guía del Project Management Institute (2017), la gestión del conocimiento del proyecto es el proceso de utilizar los conocimientos ya existentes y crear nuevos para lograr los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional.

Cometer errores es parte del proceso de aprendizaje, de buscar formas más inteligentes de gestionar nuestro proyecto, pero no aprender con nuestros errores y repetirlos no es nada inteligente. Hay una relación directamente proporcional entre las complejidades del proyecto, los errores y los profesionales involucrados.

Si en el pasado los registros de viaje se hacían a mano, en un diario físico, hoy la tecnología es un aliado en este proceso. Los aviones, por ejemplo, tienen una caja negra donde se almacenan los datos de maniobras, viajes y voz. En una organización, contar con el apoyo de profesionales de tecnología es imprescindible.

Cada vez más se hace uso de repositorios virtuales y la gestión profesional es importante para tener seguridad de la información; por ejemplo, la creación de diferentes niveles de permisos (lectura y modificación) o *logs* de cambios para personas internas y externas a la organización. Más adelante vamos a explorar la utilización de repositorios virtuales y nubes.

Existen, por supuesto, otros perfiles de profesionales importantes en la gestión del conocimiento, incluidos aquellos con formación académica específica: archivero, por ejemplo. Hay incluso cursos en el ámbito de la gestión de conocimiento.

Esos cursos se enfocan en transformar conocimiento tácito en conocimiento explícito, aprovechar la información y datos existentes en las organizaciones para mejorar la toma de decisiones en la organización y, por consiguiente, contribuir a lograr objetivos, así como “comprender y manejar operativamente todos aquellos obstáculos que impiden una

implementación exitosa de un sistema de gestión del conocimiento en la organización” (Centro de e-Learning, s.f., <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/307/como-crear-un-sistema-de-gestion-del-conocimiento-exitoso-en-la-organizacion>): apropiarse de los elementos clave para la implementación mediante la generación de algoritmos predictivos de eficacia o el desarrollo de modelos de seguimiento más eficientes de proveedores, por ejemplo. El resultado es un conocimiento documentado adquirido, accesible para todos, que contribuye a la capacidad y calidad de la entrega del proyecto.

Aunque existan ejemplos en las grandes organizaciones deportivas de documentos, como hemos citado en casos como FIFA y COI, en general, como en toda organización con una dinámica más ágil, el universo deportivo termina por no ser un buen ejemplo de documentación. Pero también es verdad que es un escenario que está cambiando últimamente con las buenas prácticas de gestión implementadas por las máximas entidades del deporte internacional.

Un buen ejemplo para observar este cambio es que conocer la alineación, sustituciones y resultados de partidos de fútbol antiguos, en algunos casos, solo es posible en las páginas de periódicos, dependiendo de un proceso parecido al de la minería de datos. Actualmente, las federaciones y confederaciones cuentan con un sistema electrónico, accesible a través de internet, donde el delegado del partido y todos los oficiales llenan un informe previo y posterior al evento, con información administrativa sobre la organización y el cumplimiento de las normas, además del informe del árbitro del partido, que corresponde a la parte técnica (goles, sustituciones, tarjetas y otros hechos).

No es raro que estos informes tengan errores de llenado (confusión en el número de atletas que fueron reemplazados o que recibieron tarjetas, goles marcados en nombre de otros), que deben corregirse posteriormente. A continuación, se deja un enlace a un artículo donde un árbitro llenó mal el marcador del partido y, por no contemplar el marcador correcto, provocó un cambio en la clasificación final, “salvando” al club del descenso. Fíjese qué malo sería que no se tuviera la documentación para arreglar el error.

Año tras año, las federaciones y confederaciones invierten en formación, talleres y reciclaje para estos profesionales, reforzando la necesidad de documentarse bien para que se observe la evolución del proceso.

Figura 3: Reportaje del error de un árbitro

## Un error de un árbitro en el acta puede descender a un equipo en Canarias

Mario de la Santa | Las Palmas

25/05/2019 | 14:42 CEST



Fuente: De la Santa, 25 de mayo de 2019, <https://bit.ly/3tocxBL>

### 2.1.4 La importancia del idioma

Tener un segundo idioma es fundamental para el mercado laboral actual. En cualquier profesión, tener dominio del inglés ya no es más un gran diferencial. El idioma inglés es obligatorio en muchos mercados, y el mercado de eventos deportivos internacionales es uno de ellos. Para aquellos que trabajan en América del Sur, el portugués y el español son imprescindibles.

En el mercado deportivo internacional, las grandes entidades tienen sus idiomas oficiales. Por *idioma oficial* se entiende que los documentos que publica esta entidad están elaborados en estos idiomas. Por ejemplo, FIFA trabaja con inglés, francés, español y alemán. Con sede en Suiza, los cuatro idiomas sirven a Europa y América, partes de África, Oceanía y Asia.

El COI, por otro lado, utiliza el francés como segundo idioma, además del inglés. En este caso, se adoptó el idioma francés porque el fundador del COI, Pierre de Coubertin, es de esta nacionalidad. Aun así, en el año en que se fundó el COI, en 1915, el francés se consideraba el idioma de la diplomacia. En la práctica, esto significa que, si se produce una discrepancia con los dos idiomas en un texto de cualquier documento del comité, prevalecerá el texto en francés.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Es importante dominar el inglés, y no solo de forma básica. Hablar informalmente puede ayudarlo en algún momento, pero no le permitirá comunicarse de manera eficiente, por lo que podrá cometer errores y avergonzarse ante malas pronunciaci3nes y malentendidos.

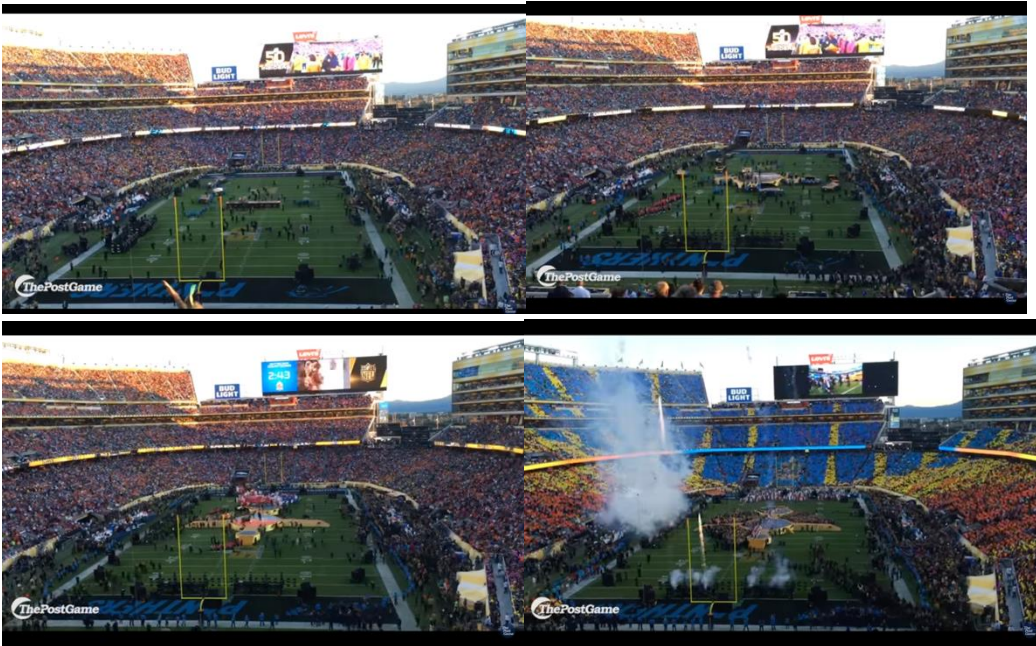
- Pensemos un escenario hipotético: Imagínesse que es el encargado de planear el pódium para una competición y recibe un documento en inglés con la instrucción: *the podium shouldn't be too much large, but long*.
- *Large*, en inglés, significa 'grande', y *long* significa 'ancho'. Es esencial no confundir los términos para que se cumpla la tarea con asertividad.

En los eventos, sean deportivos o de entretenimiento, la comunicación debe ser fluida, no hay espacios para desacuerdos lingüísticos en una operación con tiempo en contra, con patrocinadores que han invertido mucho y esperan resultados. Un gran ejemplo es el montaje y desmontaje de los espectáculos en el medio tiempo del Super Bowl, donde el minuto vale 1 millón de dólares, literalmente.

En los partidos comunes, el intervalo es el mismo que en el fútbol: 15 minutos. Sin embargo, en el partido entre los campeones de la Asian Football Confederation (AFC) y la National Football Conference (NFC) el intervalo es de 45 minutos. Considerando un espectáculo de 13 minutos (y 13 millones de dólares), como en el artículo del enlace de abajo, quedan 32 minutos para el montaje y desmontaje total. No hay espacio para errores.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 4: Timelapse of Super Bowl 50 halftime stage construction



Fuente: captura de pantalla de ThePostGame (7 de febrero de 2016, <https://bit.ly/3NZNCfQ>).

Para mirar el *timelapse* completo, cliquee en el siguiente enlace:

ThePostGame. (7 de febrero de 2016). *Super Bowl 50 Halftime Show Timelapse of Construction* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9VowfJISi1E>

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 5: Inside the Super Bowl 50 Halftime Show Control Room



Fuente: captura de pantalla de Hamish Hamilton TV (17 de febrero de 2016, <https://bit.ly/3Mrj7yg>).

Para mirar la coordinación desde el centro de monitoreo del *halftime show* de SB 50, cliquee en el siguiente enlace:

Hamish Hamilton TV. (17 de febrero de 2016). *Inside the Super Bowl 50 Halftime Show Control Room* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gfjWjkTP4p8>

## **Unidad 2.2 Elaboración y distribución de documentos**

### **2.2.1 La gestión de la configuración: administración de versiones de documentos**

El plan de gestión de la configuración “define los elementos que son configurables, los que requieren un control formal de cambios y el proceso para controlar los cambios de estos elementos” (Project Management Institute, 2017, p. 169).

Dicho plan contiene información sobre los roles que se necesitan definir: nombre del rol, persona designada, responsabilidades y niveles de autoridad. También se detalla cómo se almacenarán y se recuperarán los documentos (por tipo) y otros artefactos que conforman el proyecto. Además, se incluye cómo se gestionará el control de cambios (puede que sea un documento aparte, un plan de gestión de cambios, entre otros), las métricas de la configuración y cómo y cuándo se realizarán las auditorías.

En lo que respecta a los documentos, se deberá definir en dónde se guardan los documentos generados, las estructuras de las carpetas, quiénes tendrán acceso, el proceso de aprobación y la forma en que se manejarán las versiones de los documentos. Se deberá definir cuándo aplica un cambio de versión o un ajuste a la versión existente. En caso de que exista una herramienta para la gestión de los documentos, se deberá revisar la configuración actual y definir cuál será la mejor forma para administrar los documentos del proyecto.

Las definiciones y decisiones tomadas deberán quedar registradas en el plan de gestión de la configuración. Es importante prestar atención a las nomenclaturas de los documentos en el momento de guardarlos. Sin duda, en algún momento de su vida ha guardado un documento como “versión final.pdf”, pero después tuvo que arreglar algunos puntos, de modo que ya no era más la versión final, así que puede haberla guardado como “versión final final.pdf” o “versión final mismo.pdf”. Ese es un paso que suele provocar que nos “perdamos” en los registros de documentos. Por eso, es muy importante poner algunos datos principales, como la fecha y una numeración única. Hay algunas organizaciones que tienen incluso protocolos para nomenclaturas, como vamos a ver a continuación.

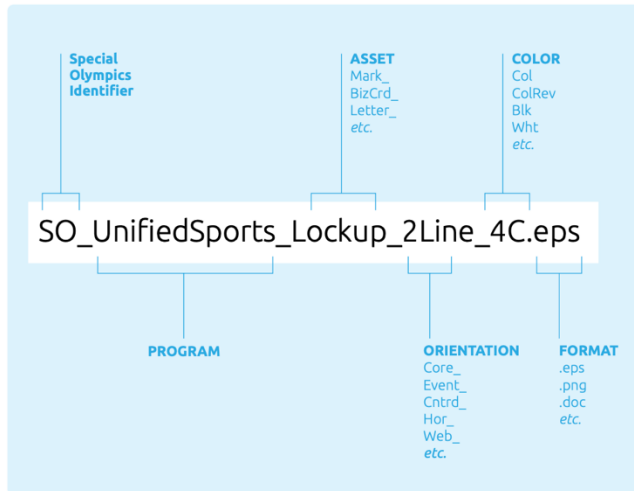
# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 6: Protocolo de nomenclatura de las artes del proyecto

Management

## Artwork naming protocol

Master artworks within the visual identity should use the following naming convention.



Fuente: Special Olympics Unified Sports, 2014, p. 24.

Ejemplo de plantillas de políticas para grandes eventos deportivos, con control de versiones, con el área que la modificó y el responsable.

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 7: Ejemplo de *template* de política. Río 2016 y Buenos Aires Youth Olympic Games Organising Committee 2018 (BAYOGOC 2018)

PROCEDIMIENTO OPERACIONAL / PROCEDIMIENTO OPERACIONAL						
RIO 2016	Título / Título:				Código / Código:	
	Data de Emissão Data de emissão:	Data da revisão Data da revisão:	Versão:	Páginas:	Classificação Segurança Classificação de Segurança:	
	Diretoria Executiva / Diretoria Executiva:			Área Funcional / Funcional:		

1. OBJETIVO DO PROCEDIMENTO	
2. APLICAÇÃO	
Elaborador do Procedimento	
Aprovador do Procedimento	
Áreas Funcionais Impactadas	
Cientes Impactados	
Aplicação Eventos Teste	
Aplicação Fases Operacionais	

3. DOCUMENTOS APLICÁVEIS		
4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO		
PASSO	DESCRIÇÃO DA TAREFA	AGENTE RESPONSÁVEL

5. STATUS DO PROCEDIMENTO		
A PREENCHER SOMENTE PARA PROCEDIMENTOS COM UM NÚMERO RELEVANTE DE ÁREAS IMPACTADAS, INDICADAS POR ÁREAS FUNCIONAIS		
Revisão das Áreas Funcionais e Proprietários de clientes		
Aprovação Área Funcional	Aprovado por	Data

A PREENCHER PELA ÁREA DE PLANEAMENTO		
Aprovação do Comitê / Endosso do Comitê		
Aprovação Área Funcional	Aprovado por	Data
Listar todas as áreas que participam da Aprovação	Pessoa designada aprovando o procedimento	Data de Aprovação

6. ANEXOS			
ID#	Adjunto	Nombre del Documento	Fecha

5. REVISION DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS		
Area Funcional	Fecha	Aprobador

Nombre de la política	
Código	
Persona de contacto	
Última Actualización	

Fuente: Río 2016 y de los Juegos Olímpicos de la Juventud.

## 2.2.2 La TI y la gestión digital de los documentos

### Los pilares de la seguridad de la información

La disponibilidad de la información es uno de los cuatro pilares de la seguridad de la información, un área de estudio de la tecnología que ha cobrado mucha relevancia en la última década. Inlearn (24 de julio de 2019) define los cuatro pilares: confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad. Este es un tema que vale la pena explorar:

- La confidencialidad se refiere al nivel de acceso (lectura, edición, eliminación), cuántas y qué personas pueden acceder a determinada información, archivo o repositorio.
- La integridad, por su parte, prevé que ningún dato sea modificado indebidamente, prevé registros y controles de alteración con fecha completa y autorización para la modificación.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- La disponibilidad está relacionada con el acceso de datos y sistemas para su visualización y modificación, en cualquier momento, por parte de empleados autorizados.
- La autenticidad se refiere a mantener las condiciones iniciales de los datos de manera auténtica, es decir, de la misma forma en que fueron producidos y almacenados. Por lo tanto, la información conserva su origen y no puede ser modificada, excepto por personas autorizadas.

Todos estos pilares se complementan entre sí y son igualmente importantes. Por ejemplo, cuando accedemos a nuestro saldo bancario a través de la aplicación móvil, estamos experimentando la disponibilidad de información. Pero ¿tendría valor esta información si el saldo bancario fuera incorrecto, si no pudiéramos usar el saldo o, peor aún, si cualquiera pudiera acceder a nuestra cuenta? ¡No!

Entonces, enfocándose un poco más en la disponibilidad de la información, las empresas están invirtiendo cada vez más en tecnologías y estructuras que permitan que el negocio no se detenga: servidores de archivos espejados y tolerantes a fallas, repositorios virtuales (nube), redundancia de enlaces de internet y fuente de alimentación, rutinas internas de respaldo y almacenamiento de datos fuera de la estructura física de la empresa y planes de recuperación de desastres (es decir, un respaldo de la estructura física para que, si hay un incendio en la sede, por ejemplo, haya disponible un lugar con computadoras, sistemas e internet para que, en pocas horas, se recupere el último respaldo y, aún con capacidad reducida, la empresa retome operaciones).

Sin embargo, incluso con toda la tecnología a nuestro favor, siempre debemos tener en cuenta que pueden existir trámites que requieran documentos físicos, originales y firmados de puño y letra (sin firma digital). Las agencias gubernamentales suelen trabajar de esta manera en el caso de solicitudes de permisos, licencias, documentos para notarios, etcétera. Aunque es verdad que al final del proceso todos estos documentos deben ser escaneados e insertados en la estructura digital/virtual para que estén disponibles en cualquier momento.

### Directorios virtuales (nubes)

La nube puede entenderse como una red global de servidores. Son dispositivos repartidos por todo el mundo para almacenar información, ejecutar aplicaciones y prestar servicios a los usuarios. Guardar un documento en la nube es como archivarlo en una computadora personal. La diferencia es que el contenido se grabará en un dispositivo a kilómetros de distancia.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

La información viaja por internet y acaba en un servidor, es decir, un conjunto de discos duros interconectados. Los servidores, a su vez, están alojados en edificios conocidos como *data centers*. Esto significa que los datos digitales no vagan en el limbo: necesitan una ubicación física para existir.

Sin embargo, los centros de datos son inaccesibles para la mayoría de la población. Estas instalaciones están protegidas por fuertes esquemas de seguridad, precisamente para garantizar la integridad de los equipos.

La comunicación entre el servidor y el usuario se realiza a través de “puertas”. Cuando usted se conecta a Google Drive, por ejemplo, su computadora usa un protocolo para abrir la puerta que da acceso al archivo deseado. Uno de los protocolos más comunes es HTTP, el mismo que se usa para las direcciones web.

En la práctica, cualquier persona que obtenga la URL de una carpeta de Google Drive podrá ver los documentos almacenados allí. Sería como si encontrara la llave de esa puerta. Por ello, es necesario reforzar la protección con un candado.

Las claves del entorno digital son, básicamente, el *login* y la contraseña. La mayoría de los servidores también usa encriptación para proteger el contenido personal de cada cliente. Los documentos se “dividen” en varias partes y, a menudo, se duplican en otro servidor. De esta manera, se vuelven inmunes a la piratería y a los accidentes físicos: un centro de datos se va a incendiar, ¿verdad?

La tecnología también está presente en el campo de juego. Es posible actuar de manera remota en las competiciones con el VAR (*video assistant referee* o árbitro del video, tan presente y polémico en la actualidad).

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 8: VAR. El árbitro del video



Fuente: González, 17 de febrero de 2022, <https://bit.ly/3NYQ4TO>

Figura 9: AFA y VAR

AFA - LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL

## La AFA inaugura el edificio para implementar el VAR en Argentina

Con la presencia del presidente Claudio 'Chiqui' Tapia y Pierluigi Collina, la AFA inaugura la sala VOR que tendrá el control del VAR en Argentina.

En la tarde del lunes, con la presencia del Presidente de la AFA, Claudio 'Chiqui' Tapia; Jair Bertoni (Director de Asociaciones miembros de América FIFA); Pierluigi Collina (ex árbitro internacional y presidente comisión de árbitros FIFA), Massimo Busacca (Jefe Dpto. Arbitraje FIFA) y Federico Beligoy (Director Nacional de Arbitraje AFA), presentaron el Centro de Tecnología y Desarrollo Arbitral, donde tendrán lugar las salas desde donde se controlará el VAR desde la fecha 8 de la Copa de la Liga Profesional.

El edificio ocupa 900 metros cuadrados, que cuenta con 7 salas VOR (Video Operations Room), desde donde se asistirá el arbitraje de manera centralizada todos los partidos de la Liga Profesional de fútbol. Todos los análisis estarán centralizados en Ezeiza y de ahí se aplicarán para las canchas de primera división en Argentina.

Beligoy habló de este proyecto que dará el VAR al fútbol argentino: "Para nosotros es un proyecto único, venimos trabajando hace más de dos años y medio. Y hoy, ha llegado el día de cristalizar toda esta labor que se vino desarrollando. Estamos muy agradecidos que hoy se hayan sumado hoy PierLuigi y Massimo, que aprovechando su seminario FIFA para el mundial de Qatar, se hicieron presente en este día histórico, que estoy seguro que lo que más va sumarle al fútbol es transparencia, deportivamente hablando".

Por su parte, Collina destacó el nivel de trabajo en la parte técnica y arquitectónica: "Desde la FIFA estamos muy contentos de que uno de los países más futboleros del mundo se una a esta iniciativa. Era raro que entre los países que utilizaban el VAR no se encontrara la Argentina. Es un placer que ahora se unan".

Por último, Massimo Bussaca destacó las dificultades que pueden venir en el futuro: "Este es un país donde se come más fútbol que carne, y la verdad estoy acá y siento esta sensación de estar estrenando una Ferrari. Pero como toda Ferrari hay que saberla conducir, y todo aprendizaje tiene su proceso. No es fácil. Pero con un centro de estas características, y la preparación que están teniendo los árbitros, esto va a ser una gran ayuda al fútbol argentino".

Fuente: González, 22 de febrero de 2022, <https://bit.ly/3H5sanh>

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Pero no todo es perfecto: para acceder a los archivos en la nube, es necesario estar conectado a internet, aunque sea al internet móvil del celular. En los ambientes deportivos, principalmente en las estructuras de estadios y arenas más modernos, a los espectadores, prensa y empleados se les puede brindar este servicio.

Sin embargo, es sabido que, en los días de juego y eventos, es común que internet esté sobrecargada, ya sea por la fuerza laboral que lo usa o por el público conectado. En muchos casos, los nombres de redes y contraseñas son diferentes para el público, para el uso interno de la operación y la prensa, pero detrás de esta máscara se conectan al mismo enlace de internet y terminan sobrecargando el servicio. Confiar en internet móvil en un estadio o arena el día de un evento es muy riesgoso, debido al alto tráfico por la concentración de personas (treinta, cuarenta o sesenta mil personas), todas conectados a la misma antena en la región, lo cual muchas veces congestiona e incluso interrumpe el servicio.

Lo ideal es segmentar el uso, permitiendo que los servicios esenciales, que dependen de internet, tengan prioridad de ancho de banda. Si es posible, asigne un enlace diferente a los servicios prioritarios, preservando la estabilidad y disponibilidad del ancho de banda.

Figura 10: Propuesta tecnológica del club en el estadio La Bombonera

BOCA

### No tiembla, se conecta...

Boca 12.0 es la nueva propuesta tecnológica del club. Este domingo, la Bombonera se convertirá en el mayor estadio digital de la Argentina: wifi gratis para 50.000 personas.



Boca y su conectividad en la Bombonera.

Fuente: Olé, 20 de noviembre de 2019, [https://www.ole.com.ar/boca-juniors/bombonera-wifi-tiembla-conecta\\_0\\_55iTxvrR.html](https://www.ole.com.ar/boca-juniors/bombonera-wifi-tiembla-conecta_0_55iTxvrR.html)

## Equipos virtuales y escritura colaborativa

Las nuevas prácticas laborales favorecen cada día más la gestión de proyectos con equipos virtuales. Los equipos virtuales se definen como “grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles dedicando poco o nada de su tiempo para reunirse cara a cara” (Project Management Institute, 2017, p. 333).

En este contexto, resulta fundamental la escritura colaborativa para que, en el proceso de creación de documentos del proyecto, se involucre a los miembros del equipo de manera adecuada, haciendo un uso eficiente del tiempo.

Para trabajar con esta dinámica, es fundamental que los miembros del equipo conozcan y comprendan:

- el concepto de escritura colaborativa y las particularidades de esta práctica;
- una herramienta tecnológica para implementarla.

El gerente de proyecto deberá especificar las consignas que tendrá que considerar en la generación del documento y podría ser quien tome el rol de tutor de la edición.

Lo invitamos a leer más sobre la escritura colaborativa:

- **Suárez, M. L.** (s.f.). *Fascículo 1. Literatura hipertextual. Cuaderno 2: Escritura colaborativa.* <https://www.educ.ar/recursos/125402/escritura-colaborativa/download/inline>

La FIFA recientemente realizó un evento virtual donde se podía debatir sobre temas del fútbol con la comunidad mundial.

Figura 11: Concluyen las cumbres virtuales de la FIFA



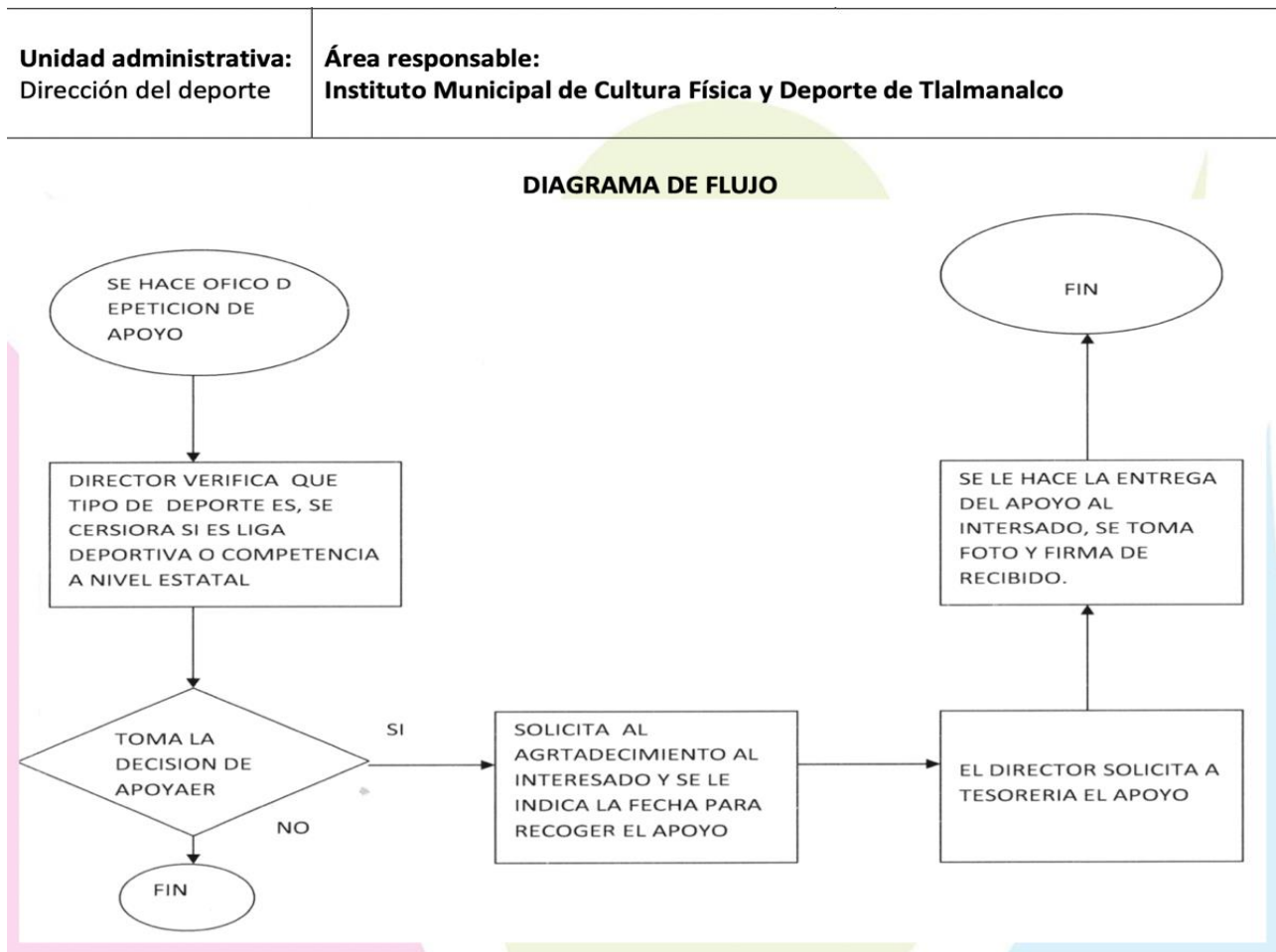
Fuente: FIFA, 22 de agosto de 2020, <https://fifa.fans/3toBoFT>

### 2.2.3 Proceso de aprobación de documentos

Al iniciar el proyecto, otro de los aspectos que se deben definir o revisar es el proceso de aprobación por el cual deberán pasar los documentos, quiénes son los firmantes designados y qué autoridad tienen (dentro del contexto del proyecto). En caso de que la organización tenga definida una metodología que contempla el proceso de aprobación, siempre es recomendable revisarla y ajustarla según las características y el contexto del proyecto.

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 12: Ejemplo de aprobación de documentos en el Instituto de Deporte de Tlalmanalco



Fuente: Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tlalmanalco 2016-2018, 2017, <https://bit.ly/3mMMC3j>

El proceso de aprobación de documentos es la forma de obtener el consenso formal de las decisiones o del cumplimiento de los hitos clave del proyecto. En algunos proyectos, se define claramente que, para pasar a la siguiente fase, es requisito fundamental tener el certificado de fin de fase aprobado. Al lograr la aprobación de los documentos, los firmantes se hacen responsables del conocimiento de lo que se está firmando.

El proceso de aprobación para los cambios en el presupuesto, alcance, calidad y cronograma debe estar claramente definido por una entidad externa al equipo del proyecto y se encuentra fuera de la autoridad del director del proyecto. En caso de que exista necesidad de cambio

sobre alguno de ellos, deberá justificar y argumentar cada solicitud de cambio y será el comité definido el que dará el visto bueno para el ajuste planteado.

El principal beneficio de obtener las aprobaciones de los documentos es que sirven como herramientas de revisión o negociación. Además, aseguran una gestión más ordenada.

### La tecnología en la aprobación de documentos

Hablamos de la relación de la tecnología con los proyectos a través de equipos virtuales, escritura colaborativa, directorios virtuales (nubes), etcétera.

En la aprobación de documentos, la tecnología también se hace presente. Actualmente, en la mayoría de las organizaciones, se utiliza la firma digital, por medio del correo electrónico o de una aplicación que permita la gestión de aprobación de documentos.

Dichas aplicaciones también permiten manejar versiones de documentos, registrando los cambios realizados por cada uno de los usuarios que los editaron. Los documentos comienzan a circular por el circuito de aprobación definido y, según la configuración realizada, es factible que algunos o todos puedan editar o solicitar cambios según corresponda (en caso de modificación, el circuito de aprobación debería comenzar nuevamente).

### 2.2.4 Consideración de la imagen corporativa

En el momento de comenzar a generar documentos, se deberán tener en cuenta los estándares definidos dentro de la organización en donde se ejecuta el proyecto.

Muchas organizaciones definen sus pautas en el llamado *manual de identidad corporativa*. En este manual se definen tipografías, paletas de colores e íconos, entre otros elementos gráficos que utilizar en las comunicaciones internas y externas.

En algunos casos, se adicionan a dicho manual plantillas de documentos de texto o presentaciones que incorporan dichas pautas de diseño. Las plantillas deberían ser tomadas como base para la generación de los distintos documentos durante el proyecto, como minutas de reunión, presentaciones de estado, planes de gestión, etcétera.

Ya hemos visto los *templates* de las políticas de los Juegos Olímpicos del Río 2016 y BAYOGOC 2018, pero muchas veces el manual se relaciona más con los detalles de cómo utilizar la marca. Miremos el ejemplo del Special Olympics Unified Sports, se trata de una competición

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

deportiva internacional para deportistas con discapacidad, organizada por la Special Olympics, reconocida por el COI.

Figura 13: Program Identity Guidelines

These guidelines explain how the Special Olympics Unified Sports® visual identity assets should be implemented. Examples of the program in action are supplied along with guides on how to use the supplied artwork files.

The guidelines should be used in conjunction with the Special Olympics Brand Identity Guidelines to ensure we create consistent and engaging communications in line with the Special Olympics Master Brand.

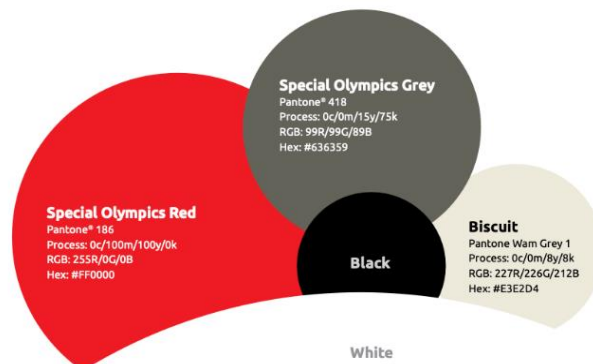


Visual Identity

Primary colour palette

Special Olympics Unified Sports® uses the Special Olympics primary color palette which consists of Special Olympics Red and Special Olympics Grey. This is the color combination that we wish to be associated with. These two colors are supported by Black, Biscuit and White for core applications of the brand visual identity such as stationery and signage.

Please note that white should be considered an important color within the palette. Use of white space within design layouts and the use of the Mark against white backgrounds contribute to the feeling of a bright, open and contemporary identity.



Fuente: imagen 1: Special Olympics Unified Sports, 2014, p. 3; imagen 2: Special Olympics Unified Sports, 2014, p. 7.

## Referencias

Centro de e-Learning. (s.f.). *Cómo crear un sistema de gestión del conocimiento exitoso en la organización*. <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/307/como-crear-un-sistema-de-gestion-del-conocimiento-exitoso-en-la-organizacion>

Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). (22 de agosto de 2020). *Concluyen las cumbres virtuales de la FIFA*. <https://www.fifa.com/es/news/concluyen-las-cumbres-virtuales-de-la-fifa>

González, F. (17 de febrero de 2022). El VAR llega al fútbol argentino. *Diario AS*. <https://argentina.as.com/futbol/el-var-llega-al-futbol-argentino-n/>

González, F. (22 de febrero de 2022). La AFA inaugura el edificio para implementar el VAR en Argentina. *Diario AS*. <https://argentina.as.com/futbol/la-afa-inaugura-el-edificio-para-implementar-el-var-en-argentina-n/>

Hamish Hamilton TV. (17 de febrero de 2016). *Inside the Super Bowl 50 Halftime Show Control Room* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gfjWjkTP4p8>

[Imagen sin título sobre portada del libro *Olimpiadas en el Tiempo*]. (s.f.). <https://www.amazon.com.br/Olimpiadas-en-Tiempo-Richard-Platt/dp/8498015847>

[Imagen sin título sobre portada del libro *World Football Records*]. (s.f.). <https://www.amazon.es/World-Football-Records-ficción-ilustrados/dp/8418318325>

Inlearn. (24 de julio de 2019). *4 pilares da segurança da informação em empresas*. <https://www.inlearn.com.br/seguranca-da-informacao-pilares/>

Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tlalmanalco 2016–2018. (2017). *Dirección de Deporte. Manual de Procedimientos del Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tlalmanalco*. [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2017/1/4/b09fad83005f18a86000748ec9d607b2.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2017/1/4/b09fad83005f18a86000748ec9d607b2.pdf)

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Olé. (20 de noviembre de 2019). No tiembla, se conecta... Olé. [https://www.ole.com.ar/boca-juniors/bombonera-wifi-tiembla-conecta\\_0\\_55iTxvrR.html](https://www.ole.com.ar/boca-juniors/bombonera-wifi-tiembla-conecta_0_55iTxvrR.html)
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide*. Project Management Institute.
- Santa, M. de la (25 de mayo de 2019). Un error de un árbitro en el acta puede descender a un equipo en Canarias. *Marca*. <https://www.marca.com/futbol/mas-futbol/2019/05/25/5ce937c0ca4741e3618b45e7.html>
- Special Olympics Unified Sports. (2014). *Program Identity Guidelines*. Special Olympics. <https://media.specialolympics.org/resources/brand-awareness-and-communication/branding/brand-guidelines/Unified-Sports-Identity-Guideline-Final.pdf>
- Stackpole Snyder, C. (2013). *A Project Manager's Book of Forms. A Companion to the PMBOK Guide*. Wiley.
- Suárez, M. L. (s.f.). *Fascículo 1. Literatura hipertextual. Cuaderno 2: Escritura colaborativa*. <https://www.educ.ar/recursos/125402/escritura-colaborativa/download/inline>
- ThePostGame. (7 de febrero de 2016). *Super Bowl 50 Halftime Show Timelapse of Construction* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9VowfJISi1E>
- Vercelli, S. (2000). *Informes, comunicados y presentaciones*. Vecchi.