



CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 3. PROCESOS
DEL INICIO Y
PLANIFICACIÓN

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

En la presente unidad, veremos las principales actividades que se realizan en los procesos del inicio y planificación del proyecto.

Actividades características en el inicio del proyecto

Existe una serie de actividades características que se realizan al momento de iniciar un proyecto. Generalmente, estas se ejecutan en el orden en el que las listamos a continuación:

- Selección y asignación del gerente del proyecto.
- Entendimiento del caso de negocio (*business case*) que dio origen al proyecto.
- Obtención de información sobre la cultura de la organización y los procesos, procedimientos e información histórica relevante para la ejecución del proyecto.
- Creación de objetivos.
- Identificación inicial de riesgos, restricciones y requerimientos de alto nivel.
- Definición de la estrategia con la que se va a ejecutar el proyecto para poder determinar si se va a subdividir en fases o en etapas.
- Desarrollo del acta de constitución del proyecto (*project charter*).
- Identificación de interesados.
- Desarrollo de estrategias de gestión de interesados.
- Creación de repositorio de documentación del proyecto.

Los principales documentos que se generan en esta etapa son: el acta de constitución de proyectos y el registro de interesados. Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos los documentos.

Actividades características en la planificación del proyecto

Existe una serie de actividades características que se realizan al momento de planificar un proyecto. Las listamos a continuación:

- Recopilar los requisitos.
- Definir el alcance.
- Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT).
- Validar el alcance.
- Controlar el alcance.

La obtención de información sobre la cultura de la organización y los principales documentos que se generan en esta etapa constituyen la EDT. Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos el documento.

Unidad 3.1 Procesos del inicio del proyecto

3.1.1 Localización

Antes de iniciar el proyecto, deberíamos reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué podemos hacer para conseguirlo?

Las respuestas a estos cuestionamientos, seguramente, van a direccionar el proyecto como un todo.

Es sabido que, con la globalización, el volumen y la velocidad de las informaciones han crecido exponencialmente y que el tiempo de los gestores ha disminuido casi que en la misma proporción. Así que, para presentar un proyecto, es importante ser objetivo y asertivo. Para eso hay distintas herramientas que nos ayudarán a mirar todo el proyecto de modo rápido, en un *overview*. Vamos a abordar dos de ellas:

- 1) OPSP o planeamiento estratégico en una página (del inglés *one page strategic plan*). OPSP permite una “visión del todo”, ya que literalmente pone todo el contenido en la misma página, brindando a los líderes una evaluación asertiva que ahorra tiempo.

Algunos de los componentes del OPSP son:

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- I) Empleados, clientes y accionistas.
- II) Valores, creencias y propósito de su empresa.
- III) Las metas y objetivos de su empresa.
- IV) Acciones y responsabilidades de su empresa y equipo.

Figura 1: Ejemplo del OPSP

EXECUTIVE SUMMARY	
CONCISE OVERVIEW	ABC Corporation Technology has the task of developing solutions technologies for forward-thinking companies
<i>This one pager covers strategic planning summary for business including, company overview, market research, mission statement, product and services development and, many more</i>	
YOUR COMPANY	
MISSION STATEMENT	Goal & Development-Our cornerstone is focused on our target and provides a place for the enthusiasm of our team
GUIDING PRINCIPLES	Add text here
PAST TRAJECTORY AND RESULTS	Add text here
MANAGEMENT CONSTRUCT	Add text here
MARKET RESEARCH	
CLIENTS	Client emphasis-keen attention on the needs of our clients is important and the only way to succeed
COMPETITION	Reoccurring revenue that is scalable
MARKET STATUS	Lay the foundation for the organization
MEASURABLE MARKETING GOALS	
CONSUMER CUMATE	Add text here
MARKET SHARE	Add text here
DISTRIBUTION CHANNELS	Add text here
DEVERIFICATION	Add text here
PRODUCT/SERVICE DEVELOPMENT	
PRODUCT/SERVICE DESCRIPTION	Add text here
PRICING MODEL	Add text here
DELIVERY SYSTEM	Add text here
DELIVERY CAPABILITIES	Add text here
CRITICAL ELEMENT SUPPLIERS	Add text here
MARKETING PLAN	
STRATEGY/TACTICS	Add text here
CUENT BREAKDOWN	Add text here
MARKET POSITIONING	Add text here
ADVERTISING	Add text here
PUBLIC RELATIONS	Add text here
CROSS-SELLING CUENT POSSIBILITIES	Add text here
TEST MARKETING	Add text here
OTHER	Add text here
SITUATIONAL ANALYSIS (SWOT)	
INTERNAL FACTORS	STRENGTHS(+)
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
EXTERNAL FACTORS	OPPORTUNITIES (+)
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
INTERNAL FACTORS	WEAKNESSES(-)
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
EXTERNAL FACTORS	THREATS (-)
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
	Add text here
FINANCIAL PLAN	
REVENUE SOURCES	Add text here
FINANCIAL PROJECTIONS	Add text here
PROFORMA FINANCIAL STATEMENTS	Add text here
MONTHLY CASH FLOW	Add text here
OVERALL ASSESSMENT & REVIEW	
TRACKING SYSTEMS	Add text here
CAMPAIGN BREAK-EVEN	Add text here
CUENT SURVEYS	Add text here
ASSOCIATE/ADVISORY	Add text here

Fuente: "One page strategic plan summary presentation", s.f., <https://www.slideteam.net/one-page-strategic-plan-summary-presentation-report-infographic-ppt-pdf-document.html>










2) *Business model canvas* (BMC). En el método canvas, dividimos un cuadro en nueve diagramas. En cada diagrama se pegan pósters con información relevante sobre ese aspecto. El objetivo es hacer visibles rápidamente todos los datos clave de su planificación empresarial. Para dejar esto claro, le vamos a mostrar los nueve elementos que deben componer *canvas*.

En ese modelo los principales puntos son:

- I. Actividades clave.
- II. Socios clave.
- III. Recursos clave.
- IV. Propuestas de valor.
- V. Canales de compra y envío.
- VI. Fuentes de ingresos.
- VII. Estructuras de costos.
- VIII. Público objetivo.
- IX. Relación con clientes.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Tabla 1: Ejemplo *canvas*

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · Las cadenas de televisión, estadounidenses e internacionales. · Los patrocinadores y sponsors · Nike, proveedor técnico y oficial · La liga universitaria estadounidense y ligas extranjeras, como formadoras de jugadores. 	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · La comunicación · Los entrenamientos y el trabajo deportivo de los equipos. · Diseño de productos oficiales <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · Estrellas del baloncesto · Jugadores de calidad · Equipos competitivos y bien entrenados. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> · La NBA ofrece el mayor espectáculo baloncestístico del mundo. · Una liga formada por 30 equipos de diferentes ciudades de Norteamérica. · Es una organización que se caracteriza por su brillante gestión y por el reparto igualitario de recursos. 	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> · Tanto directa como indirecta. · El cliente no se siente como tal, sino que entra a formar parte de la familia NBA. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> · Televisión · Móviles, tablets, u ordenadores. · Redes sociales · Los pabellones de los equipos. 	<p>Segmento de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> · Aficionados al baloncesto. · Mujeres y hombres. · Niños, jóvenes, adultos y personas mayores. · De nacionalidad estadounidense, canadiense o de cualquier país del mundo.
<p>Estructura de coste </p> <ul style="list-style-type: none"> · Los salarios de los jugadores, el principal coste. · Salarios de los cuerpos técnicos y directivos. · Mantenimiento de tiendas y pabellones. 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> · La venta de derechos con los contratos televisivos. · Publicidad, contratos con los patrocinadores. · Venta de entradas y abonos y de productos oficiales de la liga 		

Fuente: López Carbonell, 2020, p. 58.

3.1.2. Alcance del proyecto

El Project Management Institute (2017) define al alcance del proyecto como el “trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas” (p. 131).

Tan importante como definir lo que es el alcance es definir lo que **no** es el alcance. Es necesario definir lo que no forma parte del alcance, de forma clara y precisa, y formalizarlo en los documentos del proyecto.

Los requerimientos de los interesados son importantes en este trabajo de precisar con mayor grado de detalle el alcance. Así que en el documento (declaración o enunciado de alcance del proyecto) se incluye:

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- la descripción del alcance del producto;
- los entregables;
- los criterios de aceptación;
- las exclusiones del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Alcance del producto

La descripción del alcance del producto define las características que este tendrá. Por ejemplo, MIKASA V320W Bola de voleibol azul amarillo 5:

- Tipo de deporte: Voleibol.
- Color: Azul amarillo.
- Material: Sintético.
- Marca: Mikasa.
- Peso de producto: 0,03 kilogramos.
- Mayor agarre gracias a los huecos de la superficie.
- Superficie de piel sintética de microfibra de alta calidad para un agradable contacto con la pelota.
- Construcción de 18 paneles.
- Diseño aerodinámico perfectamente equilibrado para una mejor visibilidad.

Figura 2: Ejemplo de producto: pelota de voleibol azul amarillo 5



Fuente: [Imagen sin título sobre pelota de voleibol azul amarillo 5]. (s.f.).
<https://amzn.to/3xwmzmS>

Entregables

Los entregables del proyecto se definen como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 154).

Los entregables van a variar dependiendo de la naturaleza del proyecto y pueden ser finales o intermedios. Algunos ejemplos de entregables son:

- Un plano.
- Un documento de diseño.
- una capacitación.
- Un componente de un producto.

Criterios de aceptación

Los criterios de aceptación definen las condiciones que se deberán dar para que se apruebe el producto. Por ejemplo, como en el ejemplo de arriba, la pelota debe tener en su construcción 18 paneles.

Criterios de exclusiones

Las exclusiones declaran de manera explícita aquellos puntos que no quedarán incluidos en el proyecto. Esto evita crear falsas expectativas en los interesados. Por ejemplo: el producto no contempla las redes para jugar voleibol.

Alcance y ciclo de vida

Es importante decir que la gestión del alcance estará vinculada al tipo de ciclo de vida del proyecto. En los ciclos de vida predictivos, el detalle del alcance se define al inicio del proyecto y se gestionan cambios cuando sean necesarios. En los ciclos de vida adaptativos o ágiles, el alcance se define en iteraciones.

Obtener la aprobación de los entregables por parte del cliente

El Project Management Institute define validar el alcance de la siguiente manera:

El proceso consiste en formalizar la aceptación de entregables que se han completado. El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable. (2017, p. 163)

Si los entregables cumplen con lo establecido en la planificación, deberán ser formalmente aceptados por el cliente, firmando el documento preestablecido para tal fin.

3.1.3 Formulación de objetivos

Siguiendo la línea de las metodologías ágiles, para los objetivos tenemos los *objectives and key results* (OKR). En la traducción, OKR son los objetivos y resultados clave. Es un sistema que implementa alineación y compromiso en torno a objetivos dinámicos y medibles. Algunos consejos para implementar OKR en la práctica de su proyecto:

- El objetivo macro es cualitativo y sirve a todo el proyecto.
- Discutir los resultados clave cuantitativos.
- Revisar periódicamente los resultados clave de manera participativa.
- Establecer de 3 a 5 objetivos, 3 a 5 resultados claves, por nivel (departamento, persona).

Los involucrados en el proyecto tienen una comprensión clara de los objetivos del proyecto y, por lo tanto, pueden trabajar en las metas que la organización pretende alcanzar. Este

proceso, sin embargo, no es unilateral, es decir, los empleados también pueden crear metas individuales que estén alineadas con las metas macro de la institución.

El principal desafío al definir un objetivo es que realmente sea un objetivo por sí mismo. Saber lo que se quiere es una cuestión, pero saber cómo lograrlo es algo diferente.

Al momento de definir los objetivos de un proyecto, debemos hacerlo de forma clara y consistente. Debe recordarse que los objetivos deben ser específicos y medibles.

La definición de objetivos trae beneficios como los siguientes:

- Ayuda a definir formas específicas y viables para llevar a cabo el proyecto.
- Permite definir indicadores de gestión para demostrar los logros.
- Colabora a establecer prioridades para las metas.

Doran (1981) desarrolló la guía SMART para el planteamiento de los objetivos. SMART ('inteligente', en español) es una sigla que sirve como lista de comprobación o verificación para la definición de objetivos. En inglés, indica: *specific, measurable, attainable, relevant* y *time-bound*. Su traducción sería: 'específico', 'medible', 'alcanzable', 'realista' o 'relevante' y 'acotado en el tiempo'.

Figura 3: Objetivos SMART



CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Fuente: elaboración propia.

Al momento de definir los objetivos de un proyecto o documento, podríamos aplicar la guía SMART, a fin de asegurarnos de definirlos correctamente.

- **Específicos:** Nos debemos enfocar en que sean lo más concretos posible, evitando la ambigüedad y brindando la mayor claridad sobre lo que se espera. Para asegurar que cumplen con este punto, una vez planteados, debemos preguntarnos y poder responder qué, por qué, quién y dónde.
- **Medibles:** Es decir, debemos poder medir lo que definimos como objetivo; sin esta característica, estaríamos frente a objetivos que no podemos confirmar si se han logrado ni identificar las desviaciones existentes. Responden a las siguientes preguntas: ¿cuánto?, ¿cuál es el grado de cumplimiento?
- **Alcanzables o realizables:** Plántese objetivos que se logren con los recursos de los que dispone su proyecto y que al mismo tiempo motiven a sus empleados.
- **Realistas o relevantes:** Deben estar alineados con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización. Si no son relevantes para la organización, será difícil posicionarlos. Analizamos esta opción pensando en los siguientes cuestionamientos: ¿es el momento adecuado?, ¿está alineado con los demás esfuerzos y necesidades?, ¿vale la pena?
- **Acotados en el tiempo,** es decir, con una fecha límite o de vencimiento definido, a fin de priorizar las actividades asociadas, frente al resto de las necesidades. Aplicando las siguientes preguntas, podríamos asegurar este aspecto: ¿cuándo?, ¿cuál es la planificación?

En resumen, tendríamos la siguiente guía:

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 4: Preguntas de los objetivos SMART



Fuente: elaboración propia.

Luego de plantear los objetivos bajo los lineamientos SMART, podremos definir los indicadores de gestión que aplicaremos para analizar el avance y los desvíos de nuestro proyecto.

Tabla 2: Ejemplos de objetivos

ESPECÍFICO	
Objetivo 1 Vamos a planear un evento deportivo.	No es concreto, se podría interpretar como un deseo.
Objetivo 2	Concretamente definimos qué queremos hacer y cómo vamos a hacerlo.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Vamos a planear un evento deportivo de fútbol para niños de 7 a 12 años en 2 días de julio.	
MEDIBLE	
Objetivo 1 Vamos a planear un evento deportivo.	No presenta información que permita medir el avance.
Objetivo 2 Vamos a planear un evento deportivo de fútbol para niños de 7 a 12 años en 2 días de julio.	Podemos medir el número de inscriptos para el evento.
ALCANZABLES O REALIZABLES	
Objetivo 1 Vamos a planear un evento deportivo.	¿Cómo sabemos si alcanzamos el objetivo?
Objetivo 2 Vamos a planear un evento deportivo de fútbol para niños de 7 a 12 años en 2 días de julio.	Seguramente analizamos el número de niños interesados en fútbol en el entorno de donde se realizará el proyecto/evento.
REALISTAS O RELEVANTES	
Objetivo 1 Vamos a planear un evento deportivo.	No podemos evaluar si es realista o relevante, pues no tenemos información suficiente.
Objetivo 2 Vamos a planear un evento deportivo de fútbol para niños de 7 a 12 años en 2 días de julio.	Es relevante cuándo hay un levantamiento anterior de la cantidad de los niños interesados. Por ejemplo, no sería realista si en la comuna solo viviesen personas retiradas.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

ACOTADOS EN EL TIEMPO	
Objetivo 1 Vamos a planear un evento deportivo.	No existe referencia en relación con el tiempo en que se puede concretar.
Objetivo 2 Vamos a planear un evento deportivo de fútbol para niños de 7 a 12 años en 2 días de julio.	Hemos definido el lapso temporal de 2 días para cumplir con los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Resumiendo, al definir los objetivos teniendo estos aspectos en mente, nos aseguramos de que cumplan todas las características de los objetivos concretos.

3.1.4 Elaboración del acta de constitución del proyecto

El acta de constitución de proyecto es el documento inicial que autoriza formalmente la existencia del proyecto. Gestionar la aprobación del acta es lograr el reconocimiento formal del proyecto. A partir de este punto, el director de proyectos designado está habilitado para comenzar a consumir los recursos designados, económicos, humanos, etcétera.

El acta de constitución del proyecto o *project charter* se define como un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (Project Management Institute, 2017, p. 34)

Uno de los principales beneficios de este documento es que define claramente el inicio y las limitaciones del proyecto: de tiempo, presupuesto y cualquier otro límite que se deba considerar. Además, establece la relación de colaboración entre las organizaciones participantes.

El contenido mínimo del acta de constitución debería incluir:

- Nombre del proyecto.
- Propósito o justificación del proyecto (necesidad).

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Objetivos.
- Resumen del alcance del proyecto.
- Riesgos de alto nivel.
- Cronograma de hitos.
- Resumen del presupuesto.
- El nombre del gerente del proyecto, del *sponsor* y las principales responsabilidades de ambos.

A continuación, veremos un ejemplo de un acta que hemos retirado del repositorio de la universidad.

Figura 5: Ejemplos de acta

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA Facultad de Ingeniería Especialización en Gerencia de Proyectos de Ingeniería

Acta de aprobación de la propuesta de proyecto

Proyecto	Construcción de complejo multideportivo en el barrio Pescaito, santa marta mediante la aplicación de la metodología BIM.
Área responsable	Infraestructura
Patrocinador	Alcaldía de Santa Marta.

Historia del documento

Versión del documento	Fecha	Autor	Descripción
1.0	10/12/2020	Andrés Zapata	Versión original
1.1	15/02/2021	Alejandra Morales	Versión Corregida
1.2	14/07/2021	Alejandra Morales	Versión Corregida

1 Información general del proyecto

1.1 Nombre

Complejo multideportivo en el barrio Pescaito, Santa Marta.

1.2 Descripción General

La renovación del costado occidental de la manzana de La Castellana contempla la ejecución de un proyecto deportivo sustentado en dos ejes. El primer eje parte de la adecuación y ampliación de la cancha la Castellana a medidas FIFA. El segundo eje lo constituye un edificio multideportivo, con plazoletas de acceso en los costados sur y norte, flanqueadas por los árboles ya existentes. El edificio conjuga tres niveles de graderías hacia la cancha, por un lado, con un amplio espacio para la práctica de distintos deportes, como baloncesto, fútbol sala y voleibol, por el otro. En el primer piso están situados los camerinos y un espacio multifuncional para la organización de diferentes actividades (gimnasio), el segundo nivel y tercer nivel se encuentra la cancha multifuncional, baños y un área de enfermería, el cuarto nivel palcos y un área de fisioterapia y por último una terraza la cual contiene una cancha sintética de fútbol 5. Hacia la calle asume la apariencia de un edificio deportivo moderno, sobrio y sólido, construido en concreto, con una piel agujerada que limita la entrada del sol y permite la circulación del viento como principal factor bioclimático.

Además de su impacto social, constituirá una de las pocas obras realizadas en la ciudad de Santa Marta involucrando la metodología BIM, en la cual se agiliza el flujo de información, mejorando el uso de los recursos, minimizando el riesgo de imprevistos lo que proporciona un mejor control a lo largo de la construcción a través de simulaciones en las fases de la obra.

fba509e9-6cae-4ce6-b65d-c46706ca792b Página 1 de 6

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA Facultad de Ingeniería Especialización en Gerencia de Proyectos de Ingeniería

1.3 Objetivos del Proyecto

- Diseñar los planos arquitectónicos, hidráulicos, eléctricos y la distribución de los nuevos espacios culturales y deportivos mediante la metodología BIM
- Construir los escenarios deportivos en un área total de 4400 m2 con una duración de 9 Meses

2 Propósito y Justificación del Proyecto

El proyecto del multideportivo busca fortalecer el sentido de pertenencia ligado a la práctica del deporte, aprovechando el reconocimiento que el fútbol le ha deparado a Pescaito en todo el país a través de un multideportivo en el costado occidental de la cancha la Castellana, con plazoletas de acceso en los costados Sur norte, con un amplio espacio para la práctica de distintos deportes, como baloncesto, fútbol sala y voleibol, lo que constituye una apuesta por la mejora de la problemática social ligada al narcotráfico y la prostitución en la zona, mejorando así la calidad del espacio público, además de incentivar la formación optima de jóvenes a través de estos espacios culturales y deportivos

3 Requisitos de alto nivel

Especificaciones dadas como requisitos solicitados por el cliente para el desarrollo y distribución de espacios deportivos en el multideportivo de Pescaito.

CUADRO DE ÁREAS	
ZONAS	ÁREA CONSTRUIDA
Graderías de la Cancha	500 m2
Paisajimo - Urbanismo	950 m2
Piso 1	
	1100 m2
Gimnasio	180 m2
Vestier	100 m2
Baños	80 m2
Administrativa	30 m2
Bodegas - Depósitos	15 m2
Cuarto de máquinas	40 m2
Piso 2	
	1200 m2
Cancha Multideportiva	600 m2
Vestier y baños	100 m2

fba509e9-6cae-4ce6-b65d-c46706ca792b Página 2 de 6

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Enfermería	10 m2	
Graderías	130 m2	
Palcos Cancha de Futbol	60 m2	
Piso 3		200 m2
Palco Cancha de Futbol	60 m2	
Piso 4		400 m2
Palco Cancha de Futbol	50m2	
Zona de Fisioterapia	100 m2	
Cubierta		1500 m2
Cancha Futbol 5	900 m2	
Área total de Construcción de Edificio		4400 mts2

Tabla 1. Áreas de Construcción del Edificio, Fuente: Propia del autor.

4 Planificación inicial

4.1. Cronograma de hitos

Hito	Descripción	Fecha
Fin de Estudios preliminares del proyecto	Todos los estudios topográficos, estudio de suelos, impacto ambiental, estudios hidrológicos y de impacto social.	1-Feb-2022
Fin tramites de licencias y permisos	Licencias de urbanismo, ambiental, uso del suelo, intervención del espacio público, plan de manejo de tráfico.	13-May-2022
Fin diseño instalaciones del proyecto.	Todos los diseños arquitectónicos, estructurales, eléctricos, hidrosanitarios, voz y datos.	14-Feb-2022
Fin de adquisiciones	Incluye Software BIM, contratación de maquinaria, gestión humana requerida para el proyecto.	23-Mar-2022

Jba509e9-6cae-4ceb-b65d-c46706ca792b

Página 3 de 6

Construcción	Construcción del complejo deportivo, culmina con la instalación de elementos deportivos	09-Feb-2023
Cierre del proyecto	Entregas de actas de liquidación de los proyectos, construcción total de escenarios	3-Mar-2023

4.2. Presupuesto estimado

Concepto	Costos del Proyecto
Gestión de proyectos	\$ 39.350.000,0
Acta de constitución	\$ 550.000
Identificación de interesados	\$ 1.100.000
Planeación	\$ 4.500.000
Ejecución, monitoreo y control	\$ 16.500.000
Cierre	\$ 6.700.000
Estudios	\$ 18.146.627,0
Topografía	\$ 900.000,0
Estudio de suelos	\$ 4.590.627,0
Estudios de impacto ambiental	\$ 5.500.000,0
Estudios hidrológicos	\$ 4.100.000,0
Estudios de impacto social	\$ 3.056.000,0
Diseño de instalaciones	\$ 346.700.000,0
Licencias y tramites	\$ 7.250.000,0
Adquisiciones	\$ 10.726.900,0
Construcción	\$ 9.450.699.459
Preliminares y generales	\$ 31.563.518
Cimentación	\$ 476.646.560
Estructura	\$ 1.391.994.094
Mampostería	\$ 2.083.685.150
Elementos prefabricados	\$ 67.496.992
Pisos y acabados	\$ 1.836.686.784
Carpintería madera y metálica	\$ 745.739.370
Cielo Raso	\$ 678.112.118
Aparatos sanitarios	\$ 101.726.732
Equipamiento	\$ 422.330.742
Otros	\$ 501.480.294
Componente Hidrosanitario	\$ 540.905.293
Componente Eléctrico	\$ 572.331.712
A.I.U	\$ 2.950.056.896
TOTAL COSTOS	\$ 12.834.734.881

Jba509e9-6cae-4ceb-b65d-c46706ca792b

Página 4 de 6

4.3. Supuestos y restricciones

SUPUESTOS:

- Las vías de acceso para transporte de materiales se encontrarán disponibles y en buen estado.
- No existirá desfases o errores en el diseño de los escenarios.
- Se tendrá disponible todo el personal y maquinaria necesaria para el desarrollo y ejecución del proyecto.
- Los materiales para la ejecución del proyecto estarán disponibles para la realización óptima de las actividades.
- La entrega del proyecto se llevará a cabo dentro de las fechas estipuladas para el mismo.

RESTRICCIONES:

- Retrasos en tiempo de entregas debido a problemas climáticos.
- Llevar a cabo el proyecto con el menor o igual costo al presupuestado para el proyecto.
- Aprobación por parte de la comunidad.
- No contar con los patrocinadores o inversionistas adecuados.
- No contar con los proveedores necesarios.

4.4. Principales riesgos a tener en cuenta

- No cumplir con las estrategias adecuadas y tener poca aceptación con la comunidad.
- Caida considerable de la actividad económica.
- Sustentabilidad de la empresa en el mercado con respecto a los inversionistas.
- Tipo de enfoque y estudio del mercado
- Riesgo de localización o adquisición de predios.
- Riesgos operacionales (errores humanos).
- El alcance a la Ley o Restricciones del cliente.

5. Lista de Interesados Clave

Lider comunal de pescao: René Henríquez Valderrama
 Promotor deportivo (INRED): Edgar Martínez.
 Proveedor: HomeCenter y Alferring.
 Patrocinador: Carlos Vives.
 Patrocinador: Virna Johnson y Carlos Caidedo.
 Deportistas: Jovenes con talento deportivo de distintas edades.
 ...
 Comunidad de pescao.

Jba509e9-6cae-4ceb-b65d-c46706ca792b

Página 5 de 6

6. Gerente de proyecto asignado y nivel de autoridad

Andrés Felipe Zapata. Puede solicitar los miembros del equipo que considere necesarios. Puede contratar directamente por el valor del proyecto, y trabajará con el gerente de operaciones para asegurar los equipos necesarios.

7. Requisitos de aprobación del proyecto

La aprobación principalmente será por el ente promotor ya sea la alcaldía de Santa Marta y/o gobernación del Magdalena o en su defecto Tras la perla. También se medirá el éxito del proyecto con la estimación de la relación costo/beneficio. La aceptación más importante debe ser la de la comunidad, ya que, se implementa la construcción de los multiporosos con el fin del uso y crecimiento de la comunidad.

El proyecto de cumplir con las especificaciones técnicas y ambientales como se estipula dentro de los diseños, licencias y permisos.

8. Criterios de Salida del Proyecto

El acta de entrega del proyecto debe estar firmada por el Gerente General de la Empresa Constructora y contar con las validaciones y aprobación del área de Operaciones y de cliente. Asimismo, se debe contar con un informe de Impacto Ambiental que demuestre que no habrá un impacto desfavorable por la construcción del Proyecto, a fin de informar a las instancias regulatorias.

9. Firmas de aceptación de la propuesta

Nombre: Alejandra Morales. Cargo: Gerente de Operaciones. Fecha: 21/08/2021	Nombre: Sergio Castaño. Cargo: Gerente de producción. Fecha: 21/08/2021
---	---

Jba509e9-6cae-4ceb-b65d-c46706ca792b

Página 6 de 6

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Fuente: <https://repositorio.unimagdalena.edu.co/home>

Para crear el acta de constitución del proyecto, recurrimos a cierta información o documentos considerados como las entradas del proceso de creación del acta:

1. **SOW (*statement of work*) o enunciado de trabajo:** El enunciado de trabajo (SOW) es un documento formal y narrativo que describe el trabajo, las actividades, los entregables y la línea de tiempo —entre otras cuestiones— que un proveedor debe ejecutar, según la especificación del cliente. Generalmente, incluye los requerimientos detallados y el costo. Debe ser considerado como la interpretación oficial de los documentos a través de los cuales el cliente solicita el servicio o producto. Su contenido dependerá de lo definido en cada organización o lo que se defina para cada proyecto, es decir, puede variar dependiendo del tipo y la envergadura del proyecto, pero mínimamente debe incluir: contexto, objetivos, entregables, plazo y costo estimado del proyecto.
2. **Caso de negocio:** El caso de negocio proporciona información desde el punto de vista del negocio, a fin de determinar si el proyecto es viable o no en términos de la inversión realizada. La dirección o comité de evaluación de proyectos utiliza el caso de negocio para la toma de decisiones. Normalmente, el caso de negocio incluye la necesidad y el costo-beneficio, factores que son analizados para poder tomar una decisión.
3. **Acuerdos:** Los acuerdos se deben revisar para definir los objetivos del proyecto. Incluyen todo intercambio de información entre partes, desde contratos hasta *emails*.
4. **Factores ambientales de la organización:** Son todos aquellos factores que no pueden ser controlados por el equipo del proyecto, pero que pueden afectar el proyecto: marcan restricciones, influyen o lo dirigen. Pueden afectar positiva o negativamente al resultado, motivo por el cual se deben contemplar en todo el ciclo de vida del proyecto. Algunos ejemplos son: la cultura (estructura y gobierno de la organización), los recursos (instalaciones y distribución geográfica), los estándares de la industria o las normativas gubernamentales, los recursos humanos que forman parte de la organización, las condiciones del mercado y el clima político (Project Management Institute, 2017).
5. **Activos de los procesos de la organización:** Hace referencia a los planes, procesos, políticas, procedimientos y base de conocimiento. Incluye objetos, prácticas o conocimiento de cualquiera de las organizaciones participantes que se utilizarán para ejecutar el proyecto (Project Management Institute, 2017).

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

A fin de procesar toda esta información para crear el documento en cuestión, recurrimos al juicio de personas con gran experiencia y trayectoria, otros directores de proyectos, directivos de la compañía, etcétera. Esto es conocido como *juicio de expertos*.

Se deberán planificar y ejecutar reuniones. Dependiendo de la envergadura del proyecto, será necesario aplicar distintas técnicas para que las reuniones sean efectivas, como agenda con tiempos establecidos para cada punto de la reunión, convocar a un moderador o facilitador, etcétera. La finalidad es intercambiar ideas, a fin de plasmarlas en el acta de constitución.

En eventos deportivos hay incluso reuniones en las que no se permiten los teléfonos celulares para que se tenga la máxima atención y productividad optimizada en el momento en que están todos reunidos. Hay hasta una broma que algunas veces se hace cuando se colocan todos los teléfonos en una bandeja, según la cual el primero en tomar su móvil es el encargado de pagar el almuerzo para todos los miembros del equipo.

Figura 6: Reunión sin uso de teléfonos móviles



Fuente: Diniz, 2 de abril de 2017, <http://glo.bo/3mO2NNP>

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

En resumen, el acta de constitución es el documento que define las bases para el desarrollo de todo el proyecto. Es una guía que permite que el equipo de proyecto se enfoque en los objetivos y tenga un elemento para resolver conflictos y tomar decisiones acertadas frente a los cambios.

Unidad 3.2 Procesos de la planificación

3.2.1 Construcción de los entregables

Durante la etapa de planificación, se detalla el alcance del proyecto con todos los entregables que se deben desarrollar y construir. Durante la ejecución, el equipo de proyecto trabaja en su elaboración.

Los entregables se pueden analizar desde diferentes puntos de vista, con diferentes prioridades y niveles de detalle. En ocasiones, el servicio del equipo o de la empresa se realizó correctamente, pero no cumplió con las expectativas. ¿Significa que la empresa es mala o que las expectativas no estaban alineadas? La definición de alcance y actividades debe ser clara, tanto para la definición del proyecto como para la aplicación de responsabilidades y la alineación de expectativas.

Como ejemplo, imaginemos el escenario en que se contrató una empresa de gestión de entradas para su evento. El principal entregable de esta empresa es el sistema de lectura y el *software* de gestión para proceder con el ingreso de los aficionados al evento.

Los objetivos de cada interesado pueden variar:

- Objetivo del fanático: Entrar en el evento lo más seguro y rápido posible.
- Objetivo del *staff* en las entradas: La lectura del *ticket* en el torniquete.
- Objetivo del proveedor: Integración entre *software* y equipamiento.
- Objetivo del gerente del evento: Que las entradas ocurran sin problema.

Al final, todos quieren lograr el mismo resultado. Cabe señalar que el ingreso de aficionados al recinto de un evento no depende exclusivamente de las entradas, sino de una fuerza integrada de los equipos de *ticketing*, seguridad y orientación al público, así como el hecho de contar con carteles informativos.

Una herramienta muy utilizada para comprender cómo estructurar los entregables es la WBS, que vamos a ver a continuación.

Figura 7: Cola de fanáticos para el juego de Brasil en Maracanã



Fuente: Alves, 7 de julio de 2019, <http://glo.bo/3xfU2AD>

3.2.2 Creación del WBS

Una vez comprendido el alcance de los objetivos, es fundamental subdividir los entregables en otros más particulares y más fácilmente abordables, para luego precisar las actividades que se requieren y llegar a armar un cronograma.

La herramienta que permite hacer esa subdivisión de entregables es el *work breakdown structure* o WBS, que en español se llama EDT o *estructura de desglose de trabajo*.

El WBS se define como “una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo [que] realizar por equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos” (Project Management Institute, 2017, p. 157).

El WBS permite tener una visión consolidada del alcance del proyecto y reportar avances en función de entregables y no de tareas.

La forma más común de representar el WBS es con un diagrama similar al de un organigrama. Pero también se lo puede representar en un formato de texto:

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Capacitación.
- Invitaciones.
- Lista de invitados.
- Inscripciones.

Para crear el WBS, se parte del gran entregable que va a generar el proyecto y se lo comienza a descomponer en entregables menores. Se puede empezar esa descomposición de varias maneras. Algunos ejemplos son:

- **Descomposición por productos entregables:** El entregable principal se descompone directamente en entregables menores.

Figura 8: WBS por productos entregables



Gráfico: WBS por productos entregables

Fuente: elaboración propia.

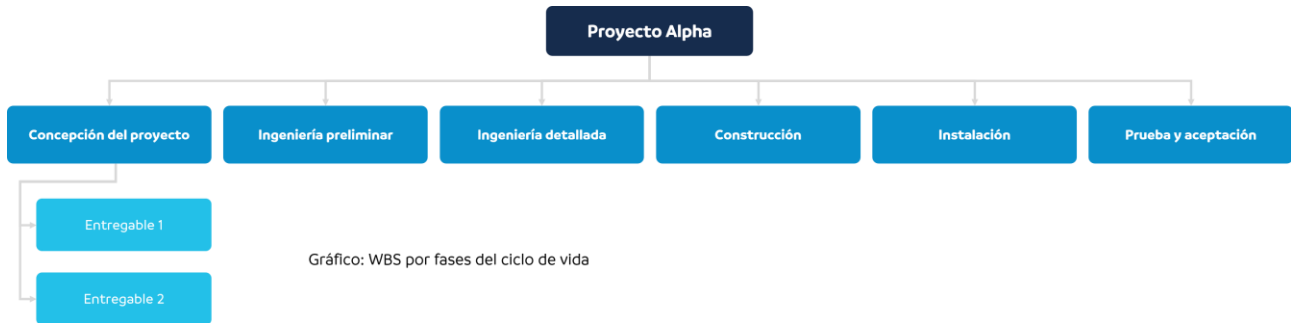
- **Descomposición por fases del ciclo de vida:** El entregable principal se descompone, primero, en las fases del ciclo de vida y luego se determinan los entregables de cada fase.

¿Y hasta dónde debe llegar esta descomposición? Hasta un nivel en el cual el costo y las actividades requeridas puedan estimarse y gestionarse de manera confiable. Es bueno

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

reflexionar hasta dónde excederse en el nivel de descomposición, puesto que puede requerir un esfuerzo improductivo en la gestión del proyecto.

Figura 9: WBS por fases del ciclo de vida



Fuente: elaboración propia.

A los entregables del nivel inferior se los llama *paquetes de trabajo*. Los paquetes de trabajo se agrupan en cuentas de control.

¿Y quién debe generar el WBS? Lo ideal es que no lo arme el gerente de proyecto por sí solo, sino que involucre a aquellos miembros del equipo que ya lo estén ayudando en esta etapa del proyecto, estimulando aún más su compromiso.

Así, aumenta la confiabilidad de la herramienta, ya que se enriquece con las experiencias de los involucrados y da como resultado un WBS pormenorizado y preciso.

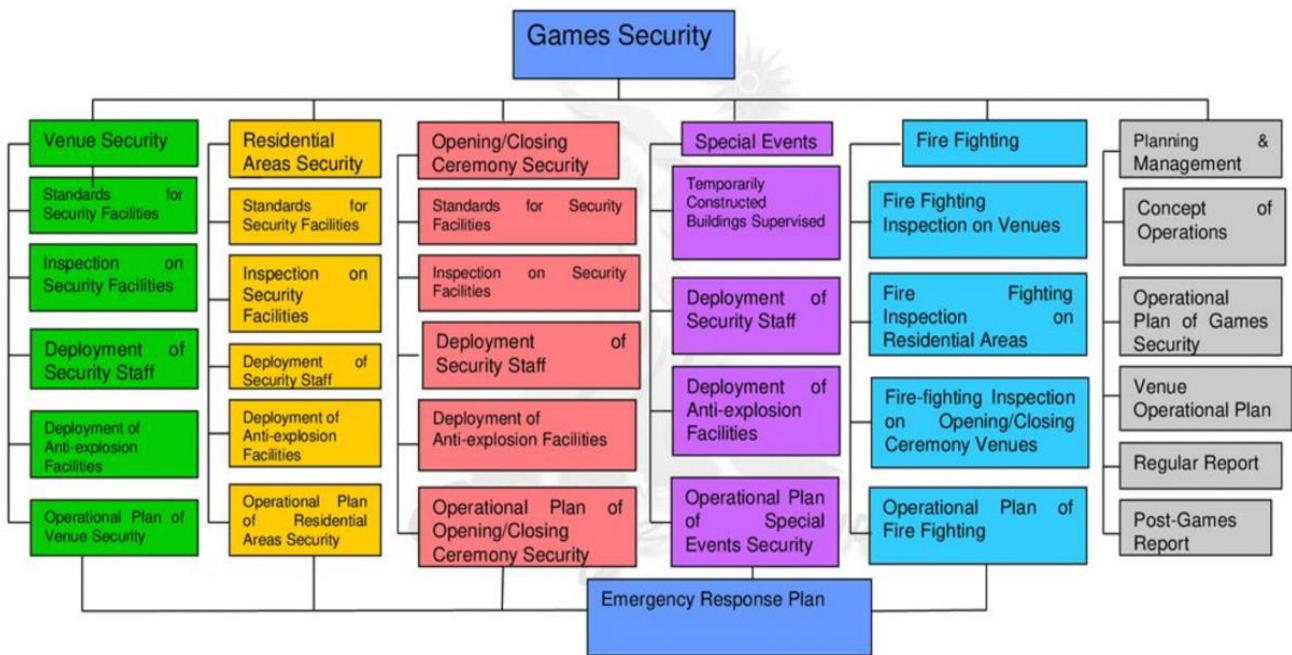
El WBS está acompañado por un diccionario que contiene una descripción detallada de cada componente.

La declaración del alcance del proyecto detallada y aprobada, junto con el WBS, constituyen la línea base del alcance del proyecto. “Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y controla a lo largo del ciclo de vida del proyecto” (La Guía PMBOK, s.f., <https://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html>). Todo aquello que aparezca como requerimiento y no haya estado contemplado en la línea de base se considerará un cambio.

A continuación, vamos a ver un ejemplo de una WBS de los juegos en Asia.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 10: WBS Asian Games



Fuente: Pang, 25 de junio de 2007, p. 6.

3.2.3 Plan de gestión de proyecto

Recorrimos todos los procesos involucrados en la planificación del proyecto para todas las áreas: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, riesgos, contrataciones y comunicaciones. En cada área generamos un plan. Cada uno de estos planes se debe integrar al plan de gestión de proyecto. El plan para la dirección del proyecto es “el documento que describe el modo en el que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado” (Project Management Institute, 2017, p. 719).

Una vez que obtenemos la aprobación del plan de gestión de proyecto, podemos agregarlo al repositorio de documentación y empezar la ejecución. Es válido recordar que la gestión de proyectos está viva, es decir, los procesos se retroalimentan entre sí y algunas veces se superponen.

Esta actividad resulta fundamental para la definición del alcance detallado del proyecto. Una omisión o mala interpretación en esta actividad puede acarrear errores en el resto de las actividades y etapas.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

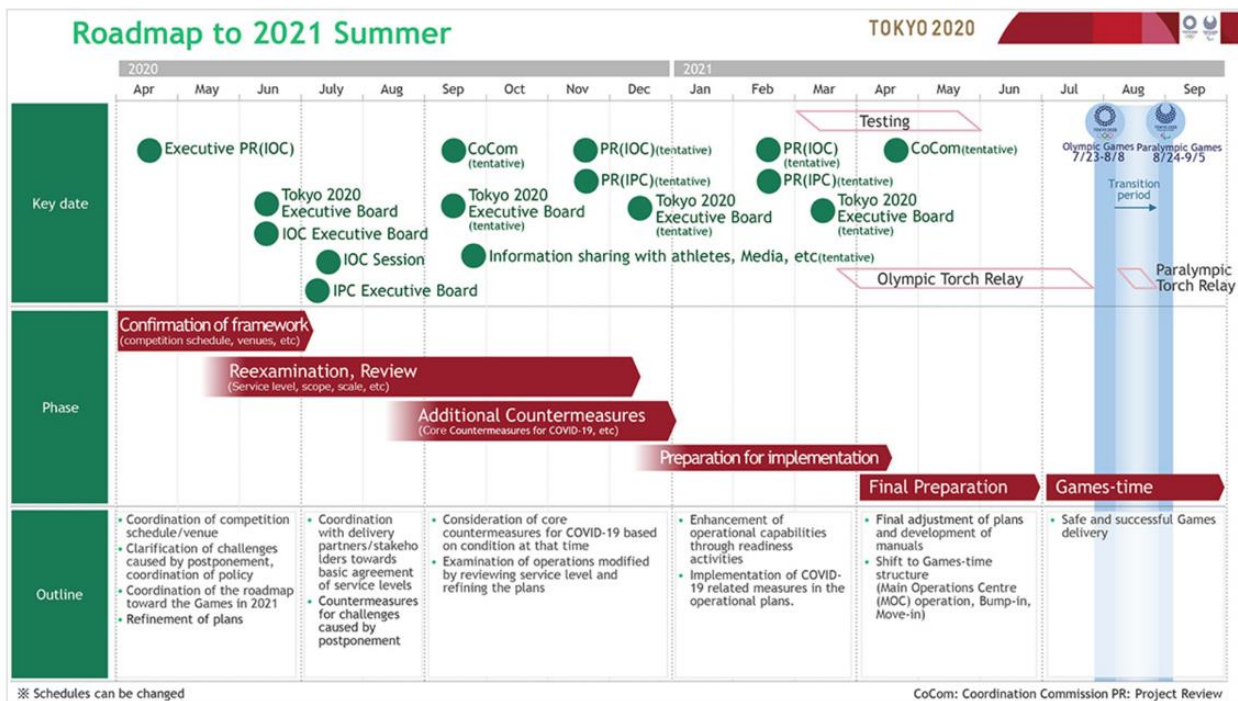
El gerente de proyecto se suele encontrar con varios inconvenientes al momento de abordar la definición detallada de requerimientos.

- La falta de disponibilidad de tiempo de todos los interesados para el relevamiento.
- La falta de claridad en la definición de lo que cada interesado quiere.
- La falta de recursos con el perfil adecuado para realizar esta tarea.

Es inevitable que cada uno de los interesados tenga una idea personal de lo que será el proyecto. Considerando la importancia de un relevamiento adecuado, será necesario delinear estrategias para sortear estas dificultades y lograr una definición de requerimientos de calidad.

A continuación, podemos mirar el plan de gestión para los Juegos Olímpicos de Tokio.

Tabla 3: Plan de gestión para los Juegos Olímpicos de Tokio



Fuente: The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games, 10 de junio de 2020, <https://bit.ly/3aGAgqh>

3.2.4 Realización del *kick-off* del proyecto

Una buena práctica cuando se termina la planificación y antes de que comience la ejecución es realizar el *kick-off* del proyecto: se convocará a una reunión a los principales interesados (el equipo de proyecto, el *sponsor*, los clientes y los proveedores). El propósito del *kick-off* es generar una visión compartida y alineada del proyecto.

Kick-off es una expresión con origen en el fútbol, además de ser utilizada en el fútbol americano. En otras actividades, asume el sentido de iniciar una actividad, proyecto o reunión.

Figura 11: *Kick-off*



Fuente: [Imagen sin título sobre *kick-off*]. (s.f.). <https://bit.ly/3znM9vF>

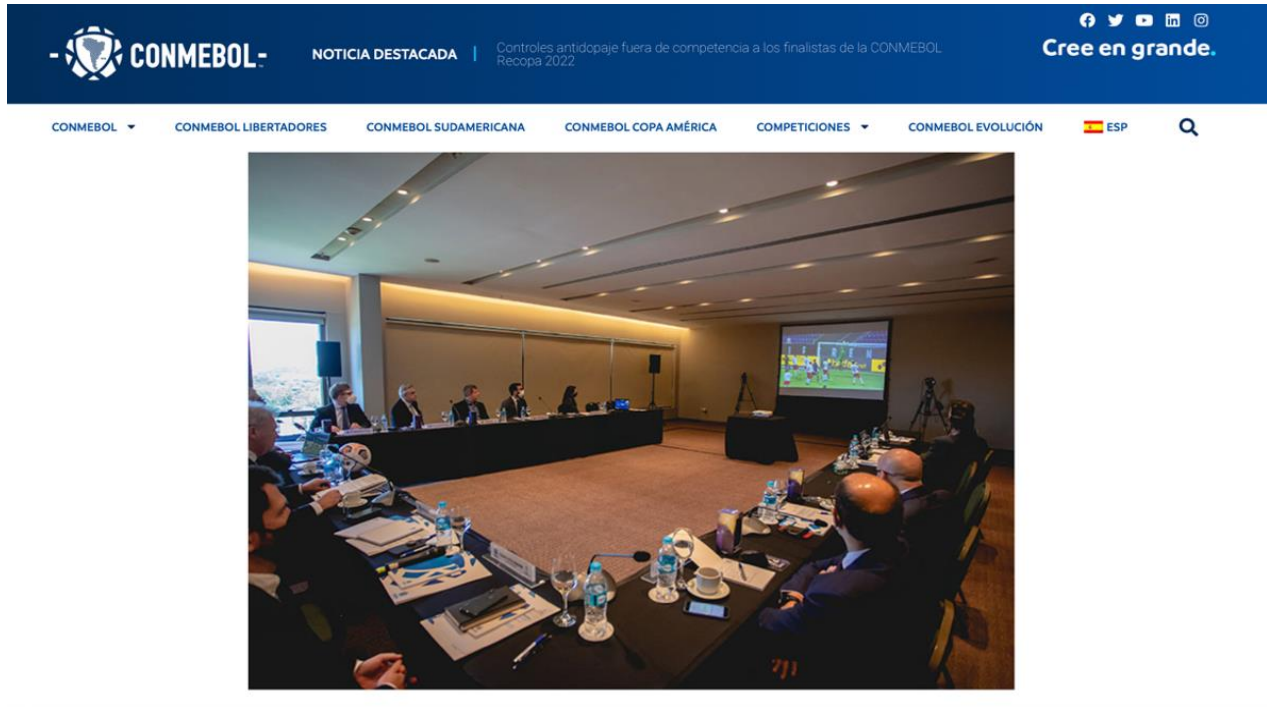
Los temas para tratar pueden ser:

- Necesidad que dio origen al proyecto.
- Objetivos del proyecto.
- Cronograma de alto nivel.
- Principales riesgos.
- Roles y responsabilidades.
- Plan de comunicaciones.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Como ejemplo tenemos las reuniones antes de cada partido para arreglar todos los puntos operativos con los *stakeholders*.

Figura 12: Reunión de *kick-off* de partida Conmebol



Fuente: Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), 19 de octubre de 2021, <https://bit.ly/3xwYU5H>

Referencias

Alves, R. (7 de julio de 2019). Torcedores lotam entorno do Maracanã para a final entre Brasil e Peru. *O Globo*. <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/07/07/torcedores-comecam-a-chegar-ao-maracana-para-a-final-da-copa-america-entre-brasil-e-peru.ghtml>

Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol). (19 de octubre de 2021). Reunión de coordinación para la Final Única de la CONMEBOL Sudamericana 2021. <https://www.conmebol.com/noticias/reunion-de-coordinacion-para-la-final-unica-de-la-conmebol-sudamericana-2021/>

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Diniz, A. C. (2 de abril de 2017). Empresas proibem o uso dos smartphones nas salas de reunião. *O Globo*. <https://oglobo.globo.com/economia/empresas-proibem-uso-dos-smartphones-nas-salas-de-reuniao-21144186>

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36. <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

[Imagen sin título sobre *kick-off*]. (s.f.). <https://statswiki.unece.org/display/SDMXPM/Kick-off+Meeting>

[Imagen sin título sobre pelota de voleibol azul amarillo 5]. (s.f.). <https://www.amazon.com/-/es/MIKASA-V320W-Bola-voleibol-Amarillo/dp/B07NJ7TSJ4>

La Guía PMBOK. (s.f.). *Gestión del alcance del proyecto*. <https://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html>

López Carbonell, A. (2020). *Estudio y análisis del modelo de negocio de la "National Basketball Association" (NBA)* (Tesis de grado, Universitat Politècnica de València). RiuNet. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152634/L%C3%B3pez%20-%20ESTUDIO%20Y%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20DE%20LA%20%20NATIONAL%20BASKETBALL%20ASSOCIATION%20%20%28NBA%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

One page strategic plan summary presentation. (s.f.). Slide Team. <https://www.slideteam.net/one-page-strategic-plan-summary-presentation-report-infographic-ppt-pdf-document.html>

Pang, E. (25 de junio de 2007). *Security* [Presentación en línea]. SlidePlayer. <https://slideplayer.com/slide/16224000/>

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide*. Project Management Institute.

The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games. (10 de junio de 2020). *TOKYO 2020; ROADMAP TO THE GAMES*. Architecture of the Games. <https://architectureofthegames.net/2020-tokyo/tokyo-2020-roadmap-to-the-games/>