



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

MÓDULO 4. PROCESOS  
DE LA EJECUCIÓN,  
CONTROL Y CIERRE

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Introducción**

En los módulos anteriores, se han revisado los documentos de inicio y planificación que sirven de entrada para las etapas de ejecución, monitoreo y control y cierre.

Luego de finalizar con los documentos y las actividades de planificación, se está en condiciones de iniciar la etapa de ejecución propiamente dicha y lo que respecta a monitoreo y control.

### **Actividades características en la ejecución y control del proyecto**

Existe una serie de actividades características que se realizan al momento de ejecutar y hacer el monitoreo de un proyecto. Las listamos a continuación:

- Tomar acciones para controlar el proyecto.
- Medir el desempeño y compararlo con la línea base.
- Determinar las variaciones y un pedido de cambio si se requiere.
- Pedir cambios.
- Realizar el control integrado de cambios.
- Aprobar o rechazar cambios.
- Reportar el desempeño del proyecto.
- Gestionar la configuración.
- Obtener la aprobación de los entregables por parte del cliente.
- Efectuar el control de calidad.
- Llevar a cabo auditorías de riesgos.
- Gestionar las reservas.
- Administrar las contrataciones.

Los principales documentos que se generan en esta etapa son: reporte del estado del proyecto y el formulario de registro de cambios. Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos los documentos.

### Actividades características en el cierre del proyecto

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

- Organizar y archivar documentación del proyecto.
- Recibir y hacer los pagos finales.
- Realizar reuniones de evaluación posteriores a la terminación del proyecto.
- Obtener la firma del certificado de cierre del proyecto.
- Evaluar los recursos y coordinar su liberación.
- Realizar una sesión de lecciones aprendidas y documentarlas.
- Definir acciones para los aspectos que surgen para mejorar.
- Cerrar adquisiciones, asegurar la finalización de todos los acuerdos y contratos.
- Transferir el conocimiento al cliente.

Los principales documentos que se generan en esta etapa son: formulario de las lecciones aprendidas y registro de aceptación. Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos los documentos.

## Unidad 4.1. Procesos de la ejecución y control

### 4.1.1 Ejecución

Durante la etapa de planificación, definimos la estructura de recursos humanos requerida para desarrollar los entregables del proyecto. Es imprescindible recordar que son las personas las que tornan posible el resultado de cualquier proyecto.

La incorporación de profesionales en el proyecto tiene un crecimiento abrupto en la

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

ejecución. En otras palabras, algunas personas ya se habrán incorporado al proyecto en la etapa de inicio o planeamiento, pero la mayoría, generalmente, se sumará durante la ejecución.

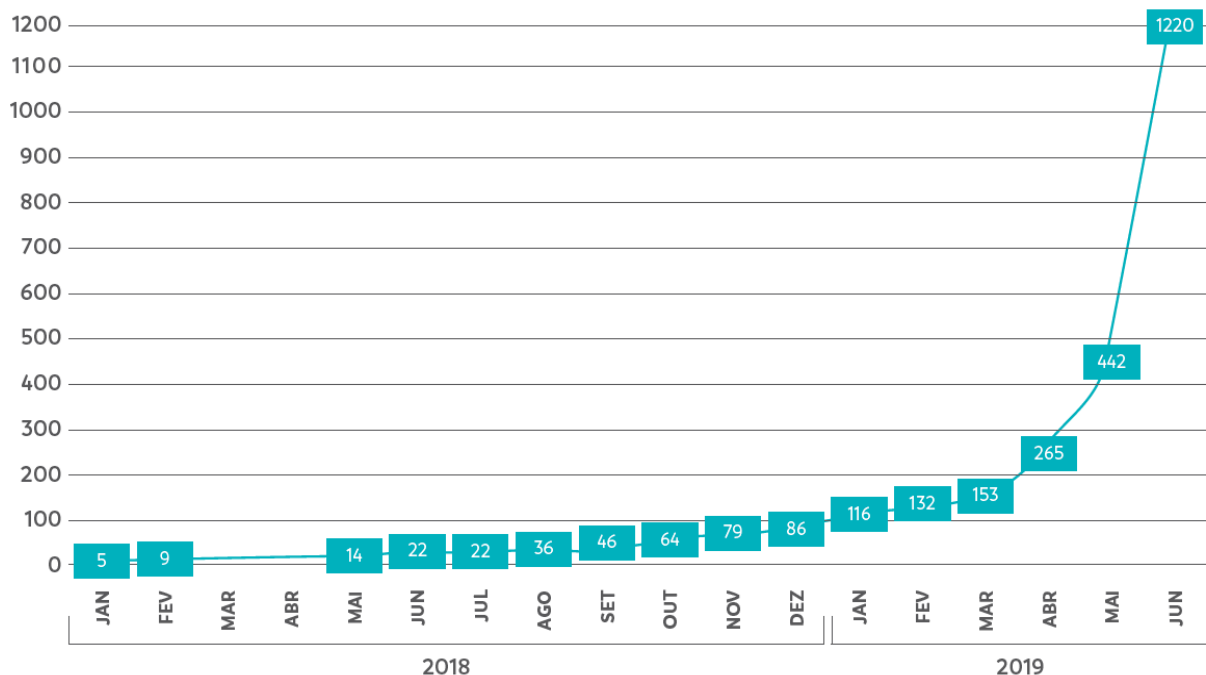
El gerente de proyecto debe negociar con quienes corresponda dentro de la organización para obtener las personas que considera necesarias. Problemas o demoras en esta tarea podrían impactar en algunas de las restricciones del proyecto: tiempo, costo, calidad, riesgos y satisfacción del cliente. En este momento, puede definirse el uso de equipos virtuales.

En el grupo que trabajará en el proyecto, podemos tener incorporadas a personas que pertenezcan a la organización ejecutante o no, a personas que ya coincidieron en algún otro proyecto y a otras que no. Recordemos que este grupo de trabajo será temporal, ya que los proyectos tienen cierre determinado. Así, para tener resultados exitosos y eficientes, es relevante transformar este grupo de profesionales y técnicos en un equipo de trabajo.

Figura 1: La evolución del equipo organizador

### A EVOLUÇÃO DO TIME ORGANIZADOR

LA EVOLUCIÓN DEL EQUIPO ORGANIZADOR



Fuente: Relatório Oficial Copa América Brasil, 2019, p. 10.

FORMACIÓN DEL COMITÉ ORGANIZADOR DE LA CONMEBOL COPA AMÉRICA 2019

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

El Comité Organizador de la CONMEBOL Copa América Brasil 2019 (COL) inició sus actividades en enero de 2018. Localizado en la ciudad de Río de Janeiro, con sede en el barrio Barra da Tijuca, el COLCA 2019 contaba, en enero de 2018, con apenas cinco personas en su equipo. A lo largo del año 2018, se formó un equipo técnico inicialmente con cerca de 80 profesionales. En el período de la competición, el COL llegó al auge de su operación, contabilizando 1220 colaboradores. De ese total, más de la mitad fue contratada exclusivamente para la operación de entrega, apenas un mes antes del evento. Durante todo el período de la formación del comité, el norte de la organización siempre estuvo apuntado para un *staffing* plan con costos más bajos que lo planeado y con la adopción de múltiples modelos de contrato, para garantizar la optimización de los recursos colocados en el proyecto. A lo largo de la preparación del evento fueron realizados 10 fórums de integración con las áreas funcionales internas, para que todos los colaboradores entendiesen sus papeles en la operación general y su interacción con las varias funciones atribuidas al COL. (Relatório Oficial Copa América Brasil, 2019, p. 10)

No podemos soslayar la diversidad en la composición de los equipos de trabajo y que hay un tiempo limitado para que cada uno demuestre sus habilidades hasta la disolución del equipo, y eso puede tornarse un gran desafío.

Cuando hablamos de diversidad en ámbitos laborales, tenemos en cuenta no solo las diferencias manifiestas: de género, de experiencias laborales, culturales y sociales, y de campo disciplinar o de nacionalidad, sino también las variadas respuestas que los miembros de un equipo puedan tener ante las políticas de la empresa, sus motivaciones, intereses y preferencias, y sobre todo las formas de entender la realidad y el trabajo [por] realizar. (Pilewski, 2009, p. 29)

“Dirigir el equipo es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 345).

Para realizar esta tarea, el gerente del proyecto deberá hacer uso de sus habilidades interpersonales: liderazgo, eficacia en la toma de decisiones y en la negociación. Es importante monitorear (*trackear*) todas las informaciones y datos posibles.

En ese sentido, los KPI (*key performance indicators*) pueden ser muy útiles. Las actividades de ejecución se deben monitorear con mayor detalle, ya que es el momento en que mayor avance del proyecto se realiza y donde participa la mayor cantidad de recursos: es cuando se

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

crea el producto o servicio.

El plan de gestión de proyecto y todos sus planes secundarios, líneas bases y otros documentos creados y aprobados durante las actividades de planificación son la guía para llevar adelante las actividades de ejecución.

### KPI

KPI es una sigla derivada de una expresión en inglés: *key performance indicator*. Se utiliza para evaluar si determinadas iniciativas, actitudes o acciones están cumpliendo o superando las expectativas establecidas en la fase de planificación del proyecto.

La función principal de un KPI es proporcionar datos sobre el desempeño de un determinado tipo de actividad, con referencia a la estrategia adoptada; es decir, independientemente de lo que se esté midiendo, es fundamental que de alguna manera esté vinculado a los objetivos propuestos por su estrategia empresarial.

Hay muchos KPI para hacer tales evaluaciones y actualmente hay nuevas técnicas que surgen todos los días, siguiendo el ritmo con el que la información llega a cada persona en el planeta.

Es extremadamente importante que recopile y analice datos periódicamente. La periodicidad permitirá realizar un seguimiento muy aproximado. Elija trabajar con KPI que permitan dicho seguimiento.

En la búsqueda de mejores resultados, Panam Sports definió métricas para acompañar y monitorear no solo a sus atletas, sino también a su infraestructura, seguimiento médico y comunicación entre ellos. Las métricas se dividieron en cuatro pilares:

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 2: Los pilares del Panam Sports



Fuente: Panam Sports, s.f., p. 9.

El objetivo fue estructurar estratégicamente las métricas, abarcando toda la cadena que rodea al deporte olímpico, para que todos participaran activamente durante todo el proceso preparatorio.

Con un seguimiento semestral por videoconferencia y presencial una vez al año, Panam mide el resultado de su esfuerzo y la satisfacción de los deportistas, para seguir en la búsqueda de mejores condiciones que brinden mejores resultados.

Abajo citamos algunos ejemplos, pero, si tiene interés, puede mirar el documento completo en el siguiente enlace:

Panam Sports. (s.f.). *Plan Estratégico. 2018-2023*. <https://www.panamsports.org/wp-content/uploads/2020/09/Panam-Sports-Strategic-Plan-ES.pdf>

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 3: Las métricas de éxito



Fuente: Panam Sports, s.f., p. 12.

## 4.1.2 Monitoreo y control

Siempre debemos tener en cuenta que estamos monitoreando procesos, indicadores, generalmente números o valores porcentuales, pero nunca debemos olvidar que, detrás de estos indicadores, hay personas trabajando, directa o indirectamente generando estos números.

La gestión de personas en proyectos busca sumar productividad a la relación entre capital y trabajo, reduciendo conflictos y favoreciendo el clima organizacional. La mano de obra humana equivale a conocimientos, habilidades y capacidades, lo que ayuda a sentar las bases principales en la construcción de un proyecto.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

La gestión de proyectos incluye cuidar los aspectos humanos y emocionales en un entorno de cambio organizacional, algo fundamental para tiempos de bonanza y crisis. Es este tipo de cuidado el que ayuda a lograr los resultados esperados.

Cuando el ser humano es el recurso más valioso dentro de una empresa y un proyecto, la motivación y el compromiso son parte del éxito de esta área. Así que, además de monitorear el clima organizacional y las relaciones, las principales actividades del monitoreo y control del proyecto son:

- Supervisar el desempeño de su proyecto para identificar variaciones, comparando lo que se ha logrado con las líneas base de tiempo, costo y alcance guardadas en la planificación.
- Asegurarse de que los entregables estén alineados con el alcance del proyecto, definiendo el alcance de los cambios, conforme al nivel anticipado de calidad del trabajo realizado.
- Obtener, con el equipo del proyecto, el progreso de sus actividades para informar el progreso del proyecto al patrocinador del proyecto y a las partes interesadas clave del proyecto (*stakeholders*), que vamos a ver adelante.

El seguimiento (o monitoreo) se realiza a lo largo de todo el proyecto. En primer lugar, se van recopilando datos y se mide la información relativa al desempeño (*performance*) del proyecto. Estas mediciones evalúan, definen tendencias y comparan con lo planificado para el proyecto. En función de estas mediciones, se determinará si es necesario tomar acciones correctivas o preventivas para cumplir con los objetivos del proyecto. Estas acciones, a su vez, podrían requerir pedidos de cambios.

De acuerdo con la guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017), monitorear y controlar el trabajo del proyecto es el proceso de rastrear, revisar y ajustar el progreso para cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan de gestión. Está compuesto por lo siguiente:

- Recopilación, medición y difusión de información de desempeño.
- Evaluación de mediciones y tendencias para realizar mejoras en los procesos.

Es muy importante monitorear y controlar el trabajo del proyecto, principalmente para lo siguiente:

- Evaluar la salud de su proyecto a lo largo del proyecto.

# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Identificar áreas que requieren atención especial.
- Recomendar acciones para corregir o evitar desviaciones.
- Asegurar la calidad (salud) del proyecto mediante seguimiento, *checklist* y previsión de contingencia.

En Brasil, el Club Atlético-MG está construyendo su estadio en sociedad con la constructora MRV. En el siguiente enlace, podemos ver un ejemplo de control y monitoreo del proyecto:

Figura 4: Evolución de la construcción



Fuente: Arena MRV, s.f., <https://bit.ly/3O8Ae9r>

## 4.1.3 Reporte de estado del proyecto

El reporte de estado del proyecto es un documento cuyo propósito es comunicar el avance del proyecto y brindar información relevante en forma resumida. Indica claramente si el proyecto está marchando o no de acuerdo con lo planeado y por qué. El reporte de estado es resumen de lo que ha sucedido con los recursos asignados al proyecto para desarrollar el producto, servicio o entregable.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

El contenido de un reporte de estado depende del tipo de proyecto y de la cultura organizacional de las empresas que conforman el equipo del proyecto. Otros factores que influyen en el contenido y formato son el tamaño del proyecto, la importancia e impacto en la organización, el nivel de exposición y los requerimientos específicos por parte del cliente o de la dirección.

Los aspectos básicos que un reporte de estado debe informar o contener son:

- **Estado general del proyecto** que muestre avance planificado versus **avance real** del proyecto. El avance a la fecha reporta una comparación entre lo planificado y lo ejecutado realmente. Se puede aplicar la técnica de valor ganado, a través de la utilización de indicadores gráficos, como los semáforos. Para ello, se deben definir los criterios con los que se aplicará cada color.
- **Descripción y estado de los acuerdos y compromisos** que debieron avanzar desde el último reporte de estado o del período que se está informando.
- **Logros:** Interpretación de las cifras que explique coherentemente lo realizado para llegar a los resultados actuales.
- **Próximos pasos:** Acciones que serán realizadas en el próximo periodo con el propósito de corregir o prevenir desviaciones del proyecto.

A fin de que el reporte de estado sea útil y brinde información valiosa, se debe considerar que existen diversos factores que pueden influir significativamente en el éxito o fracaso de los proyectos. Los factores que podrían ser informados en el reporte de estado son:

- **Cronograma:** Informar el avance del proyecto por medio del cronograma.
- **Presupuesto:** Revisar el avance del presupuesto según lo planificado.
- **Riesgos:** Analizar los riesgos identificados y la gestión realizada.

Otros factores sobre los que se debe contemplar si incluir o no, dependiendo del tipo de proyecto y de los receptores del reporte de avance, son:

- **Comunicación:** Mostrar actualizaciones de la gestión de interesados.
- **Gestión de la calidad:** De acuerdo con lo definido en el plan de gestión de calidad, mostrar el estado según las métricas de calidad definidas.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- **Recursos:** Informar la utilización de los recursos, esfuerzo real versus esfuerzo planificado, etcétera.
- **Cambios:** Detalle de cambios solicitados, aprobados y rechazados.
- Todo **aspecto** que se considere **crítico** dentro del ámbito del proyecto.

Un reporte de estado brinda información resumida de la actualidad del proyecto, permite que los receptores tengan una visión clara del estado del proyecto, información sobre el progreso, las dificultades y problemas por los que ha pasado el proyecto, pero también permite aplicar acciones correctivas o preventivas a fin de encauzar el proyecto según lo planificado, anticiparse a futuros problemas y detectar áreas críticas que reforzar o encaminar.

Todo documento debe cumplir una serie de requisitos desde el punto de vista de la redacción y estructura, pero, en lo que respecta al reporte de estado, la información contenida debe reunir las siguientes características:

Tabla 1: Características del reporte

Comprensible	Relevante	Confiable	Oportuna
Lenguaje sencillo y claro.	Información necesaria, sin exceso o escasez.	Información verdadera, de fuentes confiables.	Entregado en momento oportuno y con agilidad suficiente.

Fuente: elaboración propia.

A fin de realizar un reporte de estado acorde a las necesidades, se debe evaluar qué información incluir, lo cual dependerá de quiénes sean los receptores del reporte. Se debe conocer o saber a quién está dirigido. En algunas organizaciones se crean varios reportes, los cuales muestran la información de los mismos proyectos, pero con mayor o menor detalle dependiendo del destinatario.

Aunque nos parezca que el proyecto “va bien”, necesitamos demostrarlo y comunicarlo formalmente. Los informes de desempeño del trabajo constituyen la representación física o electrónica de la información “destinada a generar decisiones, acciones o conciencia” (Project Management Institute, 2017, p. 112).

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Tabla 2: Ejemplo de reporte de estado

"Nombre de proyecto" Reporte de estado			
Período:			
Presentado por:			
Distribución:			
Ítem	Est. Actual	Est. Anterior	Notas de estado
Est. Global	Amarillo	Amarillo	
Cronograma	Rojo	Verde	
Presupuesto	Verde	Verde	
Riesgos	Rojo	Amarillo	
Cumplimientos desde el último reporte			
...			
Próximos hitos claves		Fecha de finalización	
Riesgos			
...			
Issues			
...			
Cambios			
...			
Comentarios generales			

Fuente: elaboración propia.

Hay muchas maneras de ver el avance del proyecto, pero los *dashboards* visuales son los más comunes. A continuación, vemos el plan de vuelo de los Juegos Olímpicos Río 2016.



# CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

A continuación, se muestra un ejemplo de reporte de estado para el comité directivo. En este ejemplo hay información de todos los proyectos de una organización.

Tabla 3: Estado de proyecto

Estado de Proyectos			
<i>Novedades del Período:</i>			
Finalización proyectos:			
Dirección	Programa	Estado	Resumen
		  	

Fuente: elaboración propia.

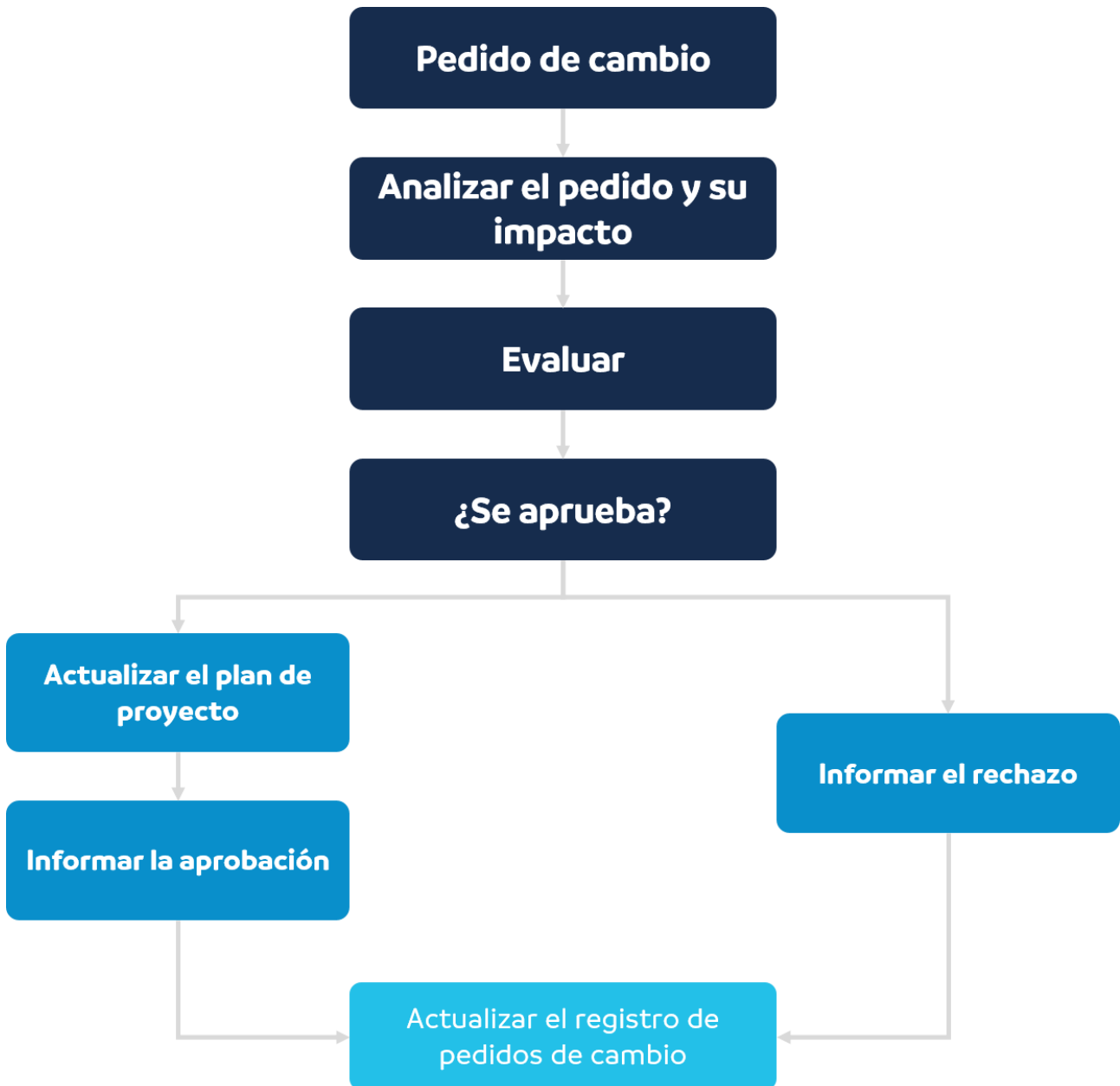
## 4.1.4 Cambio en el proyecto

La gestión de cambios se ejecutará según lo definido en el plan de gestión de cambios y el plan de gestión de alcance. Ambos planes deben ser aplicados al proyecto para poder controlar los cambios que surjan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los cambios existen y deben ser gestionados en forma correcta para no afectar negativamente al proyecto.

Uno de los aspectos que se deben definir en el plan es la forma en que se solicitarán los cambios y cómo se aprobarán. Generalmente, los pasos que seguir son los siguientes:

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 6: Procedimiento de gestión de cambios



Fuente: elaboración propia.

También se incluye el formato del formulario de solicitud de cambio. El formulario debe contener toda la información que el comité requiera para analizar el cambio solicitado. Al margen del contenido, lo más importante es que sea aprobado o rechazado por el comité.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

En caso de que los cambios sean aprobados, se deben actualizar los factores que fueron impactados por ellos, es decir, alcance, tiempo, cronograma, costos, etcétera. Si los cambios son rechazados, se debe informar a quien corresponda que no serán concretados dentro del contexto del proyecto y notificar cuáles fueron los motivos.

Tabla 4: Control de cambios: formulario de cambio genérico

CONTROL DE CAMBIOS			
<b>Nombre del Proyecto:</b>			
<b>Solicitante del cambio:</b>			
<b>Responsable del cambio:</b>			
<b>Fecha:</b>	Día _____	Mes _____	Año _____
<b>Descripción de Cambios</b>	<b>Tipo de cambio (Medio, Medio Alto, Alto)</b>	<b>Donde se aplica el cambio</b>	
<b>Observaciones:</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____		_____	
<b>Responsable de cambios</b>		<b>Solicitante</b>	

Fuente: elaboración propia.

Los cambios son inevitables. Es muy difícil que un proyecto transcurra sin que surjan necesidades que impulsen a efectuar cambios. Para gestionarlos adecuadamente, lo importante será asegurarse de que todos los involucrados sigan el proceso formal de evaluación preestablecido.

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

En el deporte, se sucedió una situación reciente con la Copa América 2021, inicialmente prevista para ocurrir en Argentina y Colombia, que pasó por turbulencias y culminó con el cambio de sede a pocos días de su inicio.

Debido a las consecuencias de la pandemia del COVID-19, las condiciones para la realización en los países anfitriones originales no eran favorables. Por otro lado, la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) se encontró con acuerdos comerciales vigentes. No darse cuenta fue muy estresante (jurídica y contractualmente), ya que no estaba en la agenda una postergación por cuestiones de calendario ya asfixiadas por la pandemia.

La solución de llevarlo a Brasil, país sede de la última competencia continental, con arenas modernas, mano de obra calificada y proveedores de renombre, resultó ser la más segura, en términos de ejecución y para el suceso del proyecto.

Figura 7: Cambio de sede de la Copa América 2021



Fuente: Otero, 31 de mayo de 2021, <https://bit.ly/3xkuQcg>

## **Unidad 4.2. Ciclo de vida: cierre**

### **4.2.1 Cierre del proyecto**

Luego de haber pasado por las actividades de inicio, planificación y ejecución, se ubica la instancia de cerrar el proyecto. Si todo salió bien, si se han cumplido los objetivos del proyecto, se realiza el cierre.

¿Qué hacemos cuando el proyecto se cancela o suspende?

En ocasiones, los proyectos no llegan a cumplir sus objetivos porque son cancelados o suspendidos por distintas razones. En esos casos, se recomienda llevar a cabo igualmente las actividades de cierre. Es importante no perder la documentación y el conocimiento generado para utilizarlo cuando el proyecto se reanude o cuando se inicien proyectos similares.

En la mayoría de las organizaciones, la fase de cierre se inicia cuando se completa la ejecución del proyecto y el cliente acepta el resultado. La finalidad de realizar el cierre formal del proyecto, al margen de ser un buen momento para verificar el cumplimiento de objetivos y criterios de éxito, es analizar todo lo sucedido y aprender de la experiencia que ha generado realizarlo.

En resumen, el proceso consiste en revisar toda la información generada durante las fases del proyecto para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto esté completo, finalizar las relaciones contractuales, que el proyecto haya cumplido con los entregables y sus objetivos, y que el cliente haya aceptado el producto o servicio final resultante del proyecto. A fin de formalizar estos aspectos, el director del proyecto y su equipo deben realizar un reporte de cierre.

En la práctica, la mayoría de las veces no se realiza el cierre formal del proyecto debido a que el equipo inicia con otro proyecto, por falta de tiempo o por no tener la total conformidad del cliente. En cualquiera de los casos, es un riesgo muy alto no realizar esta actividad porque deja muchos aspectos sin concluir que a futuro pueden devenir en grandes consecuencias, sobre todo económicas y de prestigio.

El objetivo de este reporte es realizar un análisis final del proyecto y resumir los logros, los inconvenientes y los cambios, así como los beneficios que deja a la organización. Este reporte formaliza el fin del proyecto.

## Cierre administrativo

En el cierre, se revisa toda la información del proyecto con el fin de validar que todo el trabajo haya sido efectuado y que los objetivos del proyecto se consideren alcanzados.

Este cierre implica:

- Llevar a cabo las actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la producción u operación.
- Recopilar toda la documentación del proyecto.
- Realizar un balance final y revisar las lecciones aprendidas.

## Cierre contractual

El cierre de las adquisiciones implica el cierre de las obligaciones contractuales con los proveedores (en caso de que estos hayan sido convocados para el proyecto).

Se deberá considerar cada uno de los contratos creados en el proyecto para esta etapa. Pueden existir reclamos asociados a estos contratos. Si estos no se resuelven durante esta instancia, pueden estar sujetos a litigios luego del cierre.

En proyectos muy complejos, hay incluso la posibilidad de crear una comisión para que trabaje en todos los cierres contractuales. En Brasil fue creada la Autoridad de Gobernanza del Legado Olímpico (AGLO) para tratar del legado poscierre de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río 2016.

Figura 8: AGLO



Fuente: AGLO, s.f., p. 1.

## 4.2.2 Lecciones aprendidas

Cuando hablamos de *lecciones aprendidas*, nos referimos al “conocimiento adquirido durante el proyecto, el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (Project Management Institute, 2017, p. 715).

Las lecciones aprendidas se deberían ir recopilando a lo largo de todo el proyecto y en el cierre se debería realizar una revisión final para asegurar que todas queden documentadas de manera adecuada.

Las dinámicas y el contenido de las lecciones aprendidas dependerán de las características del proyecto y de la cultura de la organización. En algunas organizaciones, el área de calidad

## CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

define qué factores quiere auditar, a mitad de proyecto. Entonces, se realiza una encuesta anónima y luego se analizan los resultados. Sobre estos se define un plan de acción concreto para mejorar lo que no salió según lo esperado.

En otros casos, luego de finalizar el proyecto, se convoca al equipo e interesados claves y se realiza una actividad guiada en donde se van identificando factores que no se deben repetir, que se deben mejorar, que se deben cambiar, etcétera. Luego, toda esta información debe ser formalmente documentada y se deben definir acciones para mejorar los aspectos que fueron relevados durante la dinámica.

Existen diversas herramientas que facilitan la reflexión colectiva de los equipos de proyecto para identificar las lecciones aprendidas. Una de ellas es la *revisión después de la acción* o AAR (por sus siglas en inglés: *action after review*).

Esta técnica sencilla de gestión del conocimiento tiene su origen en el Ejército de Estados Unidos, donde comenzó a utilizarse para facilitar la reflexión posterior a los ejercicios de entrenamiento.

Para conocer en detalle esta técnica, lo invitamos a leer el siguiente artículo:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2009). Pautas para la realización de "After Action Reviews" o *reuniones de Reflexión Después de la Acción*. BID, Sector de Conocimiento y Aprendizaje. <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36075578>

Figura 9: AAR



Fuente:

<https://www.paho.org/col/dmdocuments/After%20Action%20Reviews%20v06Mayo-09.pdf>

En el deporte hay algunos rituales que marcan el cierre del proyecto. En los Juegos Olímpicos, por ejemplo, está la ceremonia de entrega de la bandera olímpica, que es un momento simbólico durante la ceremonia de clausura cuando la ciudad sede pasa la bandera para la que se convierte oficialmente en la próxima ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos.

El segmento de entrega de la ceremonia de clausura tiene lugar después de que se iza la bandera griega a la izquierda de la bandera olímpica y se interpreta el himno nacional griego para significar el vínculo entre los Juegos de la Antigüedad que se celebraban en Olimpia (Grecia) y los de la era moderna.

En este momento, se baja la bandera olímpica y se saca del estadio mientras suena el himno olímpico, y los alcaldes de la ciudad anfitriona actual y de la próxima se unen al presidente del Comité Olímpico Internacional (COI). (Imbo, 8 de agosto de 2021, <https://olympics.com/es/noticias/la-tradicion-de-la-ceremonia-de-entrega-de-la-bandera-olimpica>)

Figura 10: Bandera olímpica



Fuente: Imbo, 8 de agosto de 2021, <https://bit.ly/3zpjHd6>

### 4.2.3 Evaluación final del proyecto

Una práctica recomendada en este momento del proyecto es realizar un reporte de estado final. En este punto, se evalúa el éxito del proyecto. Generalmente, este es un momento en el que los distintos interesados tienen enfoques diferentes.

La encuesta de satisfacción al cliente es un activo para el equipo del proyecto porque brinda información de la experiencia del cliente durante el ciclo de vida del proyecto.

El beneficio al realizar este tipo de actividad es que el cliente puede expresar los aspectos negativos que considera que afectaron al proyecto y expresar agradecimiento por todo lo positivo que brindó el proyecto.

La modalidad y el contenido de la encuesta dependerán de lo que se quiera conocer desde la perspectiva del cliente. La clave de obtener la visión del cliente es definir un plan de acción concreto para mejorar los temas que no salieron tan bien como él esperaba. Luego de definir el plan de acción, se debe informar al cliente los pasos que deberá realizar y de qué forma se va a mejorar. De esta manera, se brinda al cliente una visión de proactividad frente a problemas detectados.

Figura 11: Los elefantes blancos

## Los elefantes blancos que dejó la Copa del Mundo de Brasil 2014

La Tercera

14 MAY 2015 10:19 AM

Tiempo de lectura: 5 minutos

El anfitrión del último mundial de fútbol aún no sabe qué hacer con los doce estadios que construyó para la ocasión. Colosos que significaron una enorme inversión de fondos públicos, y que hoy son usados como megaestacionamientos o albergue de indigentes.

Fuente: La Tercera, 14 de mayo de 2015, <https://bit.ly/393Zwq8>

Cuando finalizó la Copa del Mundo de Brasil 2014, hubo mucho cuestionamiento por parte de la población sobre la alta inversión en estructuras permanentes, que son muy costosas de mantener y extremadamente exageradas en términos de tamaño y complejidad de administración, y algunas están en lugares sin el volumen o la relevancia necesarios para que el fútbol u otros eventos generen ingresos económicos. En esta evaluación final del proyecto, se abordaron mucho dos aspectos: el legado tangible y el legado intangible.

### Legado tangible y el intangible

Hiller (2006) contribuye afirmando que el legado tiene un carácter multidimensional, con un abordaje en todas las etapas relacionadas con la gestión estratégica de los juegos, ya sean licitación, preparación para el evento, celebración del evento o planificación para la fase posterior al evento.

Posteriormente, con el fin de colaborar con la clasificación de los legados y facilitar los desarrollos estratégicos al respecto, Preuss (2007) clasifica en *hard* a los tangibles y en *soft* a los intangibles. Explica que tanto las estructuras *hard* como las *soft* pueden permitir cambios en las ciudades anfitrionas de megaeventos.

Las estructuras *hard* incluyen estructuras primarias como los propios estadios, estructuras secundarias como hoteles y estructuras terciarias como las telecomunicaciones, por ejemplo.

Las estructuras *soft*, a su vez, más difíciles de identificar y medir, incluyen conocimientos,

redes y ganancias culturales, como regeneración urbana y social, reconocimiento internacional, ganancias en el bienestar público, generación de ideas, producción de valores culturales y oportunidad para la educación y el saber hacer.

### 4.2.4 Registro de aceptación y plan de transferencia

El registro de aceptación puede ser del proyecto en su totalidad, por entregable o por fase del ciclo de vida del proyecto. El documento formaliza la aceptación del proyecto por parte del cliente, siempre y cuando esté debidamente firmado por los directivos pertinentes.

Con la firma del acta de aceptación, el cliente certifica que ha revisado los trabajos presentados y que está conforme con ellos.

Algunos elementos que debe contener el registro de aceptación podrían ser:

- Nombre del proyecto.
- Siglas del proyecto.
- Nombre del cliente y espónsor o patrocinador.
- Declaración de aceptación formal del proyecto.
- Detalle de entregables que constituían el proyecto.
- Observaciones adicionales.
- Detalle de personas que aceptaron el proyecto.
- Lista de distribución y aceptación.
- Detalle de criterios de aceptación y su nivel de adherencia.

Por otro lado, existe el plan de transferencia, en donde se elabora el plan de acción para transferir el producto o servicio al cliente que lo utilizará.

Una vez finalizado el proyecto, el equipo de proyecto se comienza a desintegrar y queda un equipo mínimo de soporte hasta cubrir el tiempo acordado. Luego de cumplir este aspecto, el cliente es quien debe continuar con la ejecución de los temas operativos que genera el nuevo producto o servicio.

Se debe documentar cómo se realizará la transferencia de conocimiento a las personas que ejecutarán las actividades que pasan a ser operativas. La finalidad de documentar lo planificado es que quede evidencia de las tareas que se realizarán, quiénes serán los responsables de transferir el conocimiento y quiénes deben adquirirlo.

## Referencias

Arena MRV. (s.f.). *Linha do tempo*. <https://www.arenamrv.com.br/linha-do-tempo/>

Autoridad de Gobernanza del Legado Olímpico (AGLO). (s.f.). *Legado Olímpico*. <http://www.rededoesporte.gov.br//pt-br/legado/cartilha-da-aglo-cronograma>

Imbo, W. (8 de agosto de 2021). *La tradición de la ceremonia de entrega de la bandera olímpica*. Comité Olímpico Internacional. <https://olympics.com/es/noticias/la-tradicion-de-la-ceremonia-de-entrega-de-la-bandera-olimpica>

La Tercera. (14 de mayo de 2015). *Los elefantes blancos que dejó la Copa del Mundo de Brasil 2014*. <https://www.latercera.com/noticia/los-elefantes-blancos-que-dejo-la-copa-del-mundo-de-brasil-2014/>

Otero, R. (31 de mayo de 2021). *Copa América 2021: postergación, cambios de sede, cancelación de equipos*. Univision Communications. <https://www.tudn.com/futbol/copa-america/copa-america-2021-postergacion-cambio-de-sede-cancelacion-de-equipos>

Panam Sports. (s.f.). *Plan Estratégico. 2018-2023*. <https://www.panamsports.org/wp-content/uploads/2020/09/Panam-Sports-Strategic-Plan-ES.pdf>

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