

# **DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS**

MÓDULO 2. ÁREAS DE  
CONOCIMIENTO: COSTO  
Y CALIDAD

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## Introducción

### Plan de gestión de costo

“La gestión de costes es el proceso de calcular, asignar y controlar los costes en un proyecto. Permite a las empresas predecir los gastos venideros para reducir las posibilidades de que se excedan del presupuesto” (Wrike, s.f., <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-es-la-gestion-de-costes-en-gestion-de-proyectos/>).

El ‘plan de gestión de costos’ incluirá desde la estimación de los costos de diferentes naturalezas, determinación del presupuesto total, hasta el control de los costos establecidos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

### Plan de gestión de calidad

El plan de ‘gestión de calidad’ es normalmente usado para monitorizar procesos, garantizando que las mejoras y los estándares sean realizados consistentemente a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. Debe detectar cuestiones de no conformidades y planificar acciones correctivas o mejoras para resolver resultados indeseados. (Gonçalves Arias, 2020, <https://blog.softexpert.com/es/plan-de-gestion-de-calidad>)

Es un “documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico” (Asociación Española para la Calidad, s.f., <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/plan-de-calidad>).

## Unidad 2.1. Costo

### 2.1.1. Plan de los costos del proyecto

Ya vimos las definiciones del alcance detallado del proyecto y del cronograma. Con esta información, estamos en condiciones de planear la gestión de costos.

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

La gestión de los costos del proyecto debe considerar las necesidades de los interesados, ya que diferentes interesados medirán los costos de diferentes formas y en diferentes momentos. Este proceso establece las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, dirigir, ejecutar y controlar los costos.

- Estimar los costos: consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Desarrollar el presupuesto: consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- Controlar los costos: consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo. (Gbenedji, 2015, <https://www.gladysgbenedji.com/gestion-de-los-costos-del-proyecto>).

Pero antes de empezar a trabajar con los números es preciso establecer algunos criterios, a saber.

- Unidades de medida. (...)
- Nivel de exactitud.
  - El grado de redondeo permitido a las estimaciones de los costos.
- Nivel de precisión.
  - Las estimaciones de costos se ajustarán a una precisión prescrita dependiendo del alcance de los paquetes de trabajo y de la magnitud del proyecto. También pueden incluir una cantidad para contingencias.
  - Enlaces con los procedimientos de la organización.
    - El componente de la EDT usado para la contabilidad del coste del proyecto suele ser la 'cuenta de control' (CA). A cada cuenta de control se le asigna un código o número de cuenta. Este está vinculado de forma directa al sistema de contabilidad de la organización ejecutante. Dado que la cuenta de control incluye la estimación de los costos de los paquetes de trabajo, hay que tener en cuenta los métodos idóneos para presupuestar dichos paquetes.
- Umbrales de control.

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- Se suelen dejar definidos umbrales de control para permitir desviaciones de costo antes de tomar acciones correctivas o preventivas.

- Reglas para la medición del rendimiento.

(...)

En el plan de gestión de costos puede incluir[se] otra información adicional. Además, está incluido en el plan de dirección del proyecto y es un plan subsidiario de este. (Gbenedji, s.f., <https://www.gladysgbenedji.com/6-1-planificar-la-gestion-de-los-costos>)

### 2.1.2. Naturaleza de los costos

Existen diferentes tipos de costos en los proyectos. De acuerdo a su naturaleza pueden clasificarse de la siguiente manera.

- **Costos variables:** son aquellos que cambian en relación con el volumen de trabajo o producción. Por ejemplo, la contratación de un determinado servicio para el césped del terreno de juego. El valor del servicio puede variar al final, si es necesario, luego de un análisis inicial, la compra de insumos para el tratamiento de plagas, equipos de corte específicos o fertilización especial. O contratar una agencia de comunicación visual, donde el cobro se hará por m<sup>2</sup> producido y variará según lo solicitado.
- **Costos fijos:** no cambian en función de la producción. Un ejemplo es el costo de usar luces y aire acondicionado en los vestuarios de los atletas para un evento deportivo. Este costo existirá, independientemente del día, hora, oponente o cantidad de público presente.
- **Costos directos:** están relacionados directamente con el trabajo del proyecto. Ejemplo: los costos de erigir o dismantelar estructuras temporales para un evento deportivo en particular. Ciertos deportes requieren espacios y estructuras muy específicas, que un gimnasio o un polideportivo no tendrán.
- **Costos indirectos:** implican beneficios también para otros proyectos o actividades. Ejemplo: una reforma estructural para adecuar el estándar de las instalaciones internas de los atletas beneficia, no solo a un evento, sino a todos los que a partir de entonces se realizarán en el mismo lugar.
- **Costo de oportunidad:** Costo de la mejor opción no realizada. Por ejemplo, si tenemos un presupuesto de 50 pesos para elegir entre comprar pelotas de fútbol o vóley, decidamos lo que decidamos, tendremos un coste de

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

oportunidad. Si decidimos finalmente adquirir la pelota de fútbol, habremos renunciado a la pelota de vóley y viceversa. Se basa en el principio de la rentabilidad esperada, y parte de que los agentes económicos racionales basan sus decisiones en base al coste o privación de recursos para conseguir la mayor rentabilidad.

- Costos hundidos o enterrados: Costo en el que ya se ha incurrido, independientemente de si se realiza o no el proyecto, de manera que no es relevante para la toma de decisiones. Que se debe suprimir en el análisis y la evaluación del proyecto. Por ejemplo, la realización de un estudio de viabilidad de una instalación deportiva en una plaza. Se debe realizar para evaluar si el proyecto es viable. Tendrá un coste, pero este no influye en el análisis de rentabilidad del proyecto. (Gbenedji, 2015, <https://www.gladysgbenedji.com/gestion-de-los-costos-del-proyecto>)

A continuación se muestra el ejemplo de las fuentes financieras presentadas en el Régimen Financiero de la Liga de Fútbol Profesional de la Asociación de Fútbol Argentino.

Figura 1. Régimen Financiero de la Liga de Fútbol Profesional

### Artículo 35 – Recursos Económicos de la LPF.

Se conceptúan fuentes financieras o recursos económicos de la LPF, los siguientes:

- a. Los Derechos Audiovisuales (en cualquiera de los formatos presentes y aquellos futuros que pudieren surgir a tenor del avance de la tecnología).
- b. Las cuotas de ingreso, las ordinarias periódicas y extraordinarias, que obligan a todos los CLUBES.
- c. Las subvenciones y donaciones que pueda percibir de entes públicos o privados.
- d. El importe de las sanciones de cualquier naturaleza impuestas por la LPF y/o por los Tribunales de Disciplina Deportiva a los CLUBES.
- e. El producto de la enajenación de sus bienes.
- f. Los frutos, rentas e intereses de su patrimonio.
- g. Cualquier otro ingreso que se obtuviese como consecuencia de la organización de competiciones y su explotación económica, de cualquier naturaleza legítima, incluyendo los derechos audiovisuales.
- h. La cuota de participación en las competiciones profesionales.
- i. Las sumas provenientes de la recaudación sobre los concursos.

Fuente: Asociación de Fútbol Argentino, 2020, p. 32.

### 2.1.3. Estimar, desarrollar y controlar el plan de costos

#### Estimar los costos

En el inicio del proyecto, cuando creamos el acta de constitución, definimos un presupuesto aproximado basado en la información que teníamos hasta ese momento. Así que los procesos del proyecto en otras áreas del conocimiento son las informaciones para la estimación en el principio.

La identificación y consideración de diversas alternativas de cómputo de costos hace parte de una estimación, en otras palabras, es “una evaluación cuantitativa de los costos probables

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

de los recursos necesarios para completar la actividad” (Project Management Institute, 2017, p. 241).

Para lograr un costo óptimo para el proyecto, deben tomarse en cuenta las concesiones entre costos y riesgos, tales como producir en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar, y el intercambio de recursos.

Esto incluye, entre otros, el trabajo, los materiales, el equipo, los servicios y las instalaciones, así como categorías especiales tales como una asignación por inflación o un costo por contingencia. (López, s.f., <http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-del-presupuesto.html>)

Las estimaciones realizadas en esa instancia constan de un bajo grado de precisión y se consideran de orden de magnitud. Debe refinarse durante el transcurso del proyecto para reflejar los detalles adicionales, a medida que estos se hacen disponibles. Es natural que con el avance, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, aumente la exactitud de la estimación del costo del proyecto.

### Desarrollar el presupuesto

Para confeccionar el presupuesto del proyecto, el primer paso será determinar lo más ajustadamente posible el costo específico de cada una de las actividades del proyecto. Es imprescindible seguir la línea base que incluye todos los presupuestos autorizados.

Una vez determinados los costos de cada actividad, puede sumarse a los paquetes de trabajo hasta el nivel más alto para tener el costo total. El desempeño de los costos del proyecto se medirá con respecto al presupuesto autorizado.

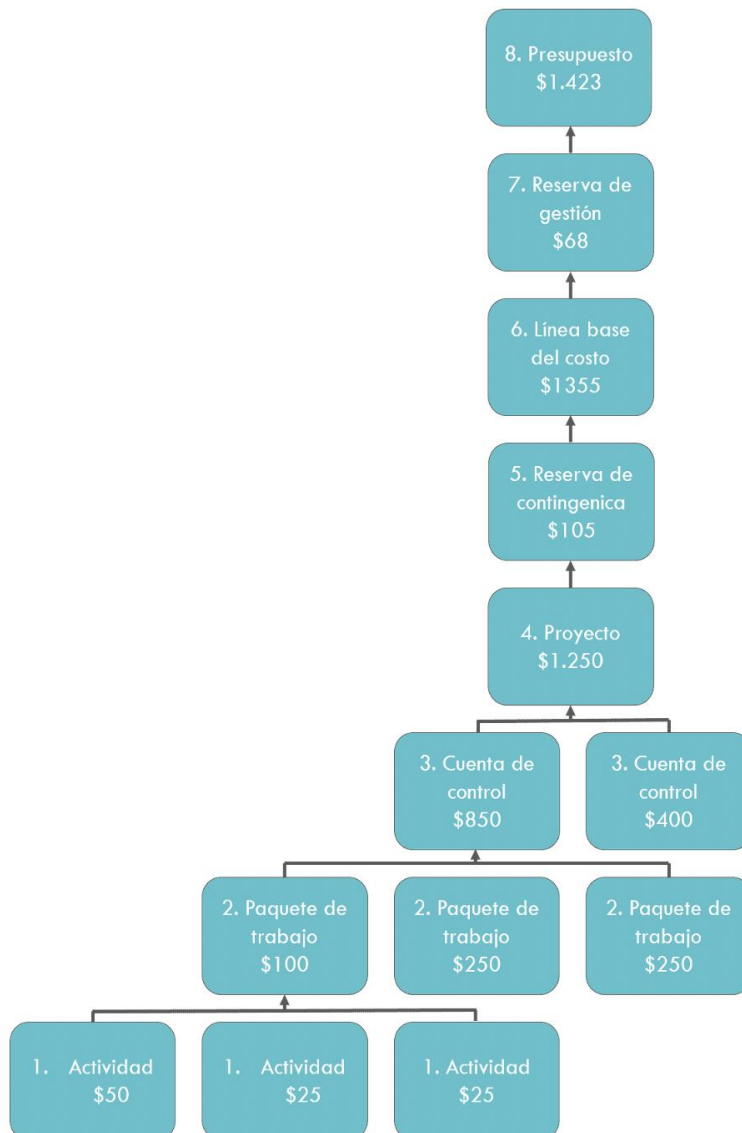
En la figura 2 se resumen los pasos a seguir en el desarrollo del presupuesto de un proyecto. Al sumar los costos de cada una de las actividades, determinaremos el costo de los paquetes de trabajo. Los paquetes de trabajo se agrupan en ‘cuentas de control’. Al sumar los costos de las cuentas de control, obtenemos el costo del proyecto.

A esto le sumaremos la reserva por contingencia, que es la que se utiliza en caso de que alguno de los riesgos que fueron detectados en el proyecto, suceda. Al sumar el costo del proyecto con la reserva de contingencia, obtenemos la línea base del costo. A esto se le agregará la reserva de gestión, que es la que se considera para los llamados riesgos

# DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

desconocidos, es decir, aquellos que no se detectan en el proceso de identificación de riesgos. Así, llegamos al presupuesto del proyecto.

Figura 2. Desarrollar el presupuesto



Fuente: adaptado de Mulcahy, 2018.

Controlar los costos

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

"Controlar los costos es el proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo" (López, s.f., <http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-del-presupuesto.html>). En otras palabras, "es detectar desviaciones a la línea base (...) para que el equipo de trabajo pueda implementar acciones correctivas y minimizar el riesgo del proyecto" (Gascón Busio, 2020, <https://todopmp.com/controlar-los-costos/#close>).

[Es importante mencionar que] la actualización del presupuesto implica registrar los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha. Cualquier incremento con respecto al presupuesto autorizado solo puede aprobarse mediante el proceso de 'control integrado de cambios'. (...) de esta manera, gran parte del esfuerzo del control de costos implica analizar la relación entre el uso de los fondos del proyecto y el trabajo real efectuado a cambio de tales gastos.

Cuando un proyecto es puesto en ejecución supone que ya se tenga una evaluación del punto de equilibrio. El punto de equilibrio de un proyecto, "también conocido como '*break even*' es cuando los ingresos cubren los gastos. Esto quiere decir que logras 'vender' lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes" (Redacción PQS, 2022, <https://pqs.pe/tu-negocio/caso-practico-para-calculiar-el-punto-de-equilibrio-de-tu-empresa/>).

Calcular el punto de equilibrio es importante para el proyecto porque permite evaluar su rentabilidad. A continuación, vemos el ejemplo del cálculo del punto de equilibrio del Club Sevilla.

# DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 3. Punto de equilibrio del Club Sevilla

SFC Media Escuela de Fútbol Antonio Puerta Sevilla FC Soccer Academy

Calendario Acceder Registro Español

SEVILLA FC

NOTICIAS EQUIPOS EL CLUB INNOVATION CENTER WORLD FANS FOTOS VÍDEOS TIENDA ENTRADAS TOUR HAZTE SOCIO 17 ABR SEVILLA FC - REAL MADRID

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El Club / Ley de Transparencia / Punto de equilibrio

Cuentas anuales e Informe de gestión correspondientes al ejercicio anual terminado el 30 de junio de 2021

18.4 Indicadores establecidos en el Reglamento General de la LFP y Normas para la elaboración de presupuestos de los clubes/S.A.D. afiliados

a) Punto de equilibrio (art. 20 del Reglamento)

La diferencia entre los ingresos relevantes y los gastos relevantes ajustado, en su caso, por las salvedades cuantificadas en el informe del auditor, configura el resultado del punto de equilibrio. El resultado total del punto de equilibrio será la suma de los resultados del punto de equilibrio de cada periodo contable cubierto por el periodo de seguimiento, a saber, los periodos contables T, T-1 y T-2, siendo T el periodo contable anual, respecto del que se hayan solicitado las cuentas anuales auditadas.

En el caso de que el resultado total del Punto de Equilibrio sea positivo (igual a cero o superior) el Club/SAD tendrá un superávit total en el Punto de Equilibrio para ese periodo de seguimiento. En caso de que el resultado total del Punto de Equilibrio sea negativo (inferior a cero), el Club/SAD tendrá un déficit total en el Punto de Equilibrio para ese periodo de seguimiento, siendo aceptable un déficit de hasta 5.000 miles de euros.

(MILES DE EUROS)	30/06/2021	30/06/2020
Ingresos relevantes	199.368	228.013
Gastos relevantes	(231.044)	(217.937)
Efecto COVID	27.032	1.762
Punto de equilibrio	(4.644)	11.838
<b>Punto de equilibrio total</b>	<b>17.384</b>	---

La Sociedad cumple este indicador, al ser su punto de equilibrio total de superávit de 17.384 miles de euros, mínimo establecido de pérdidas agregadas máximas de 5 millones de euros, siendo aceptable un déficit de hasta 5.000 miles de euros.

Fuente: Sevilla FC, 2021, <https://www.sevillafc.es/el-club/la-entidad/ley-de-transparencia/punto-de-equilibrio>.

## 2.1.4. Herramientas y la importancia del *buffer*

Algunas de las herramientas que pueden ayudarnos en el plan y estimación de los costos son, a saber.

- Consulta a expertos: la experiencia de expertos técnicos puede ayudarnos a estimar o a elegir la mejor herramienta para hacerlo.
- Estimación por analogía: basándonos en proyectos similares anteriores.
- Estimación paramétrica: en base a información estadística que permite determinar costos requeridos para determinadas unidades de trabajo.
- Estimación por tres valores (PERT): se toman tres valores estimados: el costo más probable (M), el optimista(O) y el pesimista (P). Con estos tres valores, se calcula el costo esperado (E), de la siguiente forma:  $E = (O + 4M + P) / 6$ .
- Software de estimación de costos: podemos utilizar desde planillas de cálculo hasta

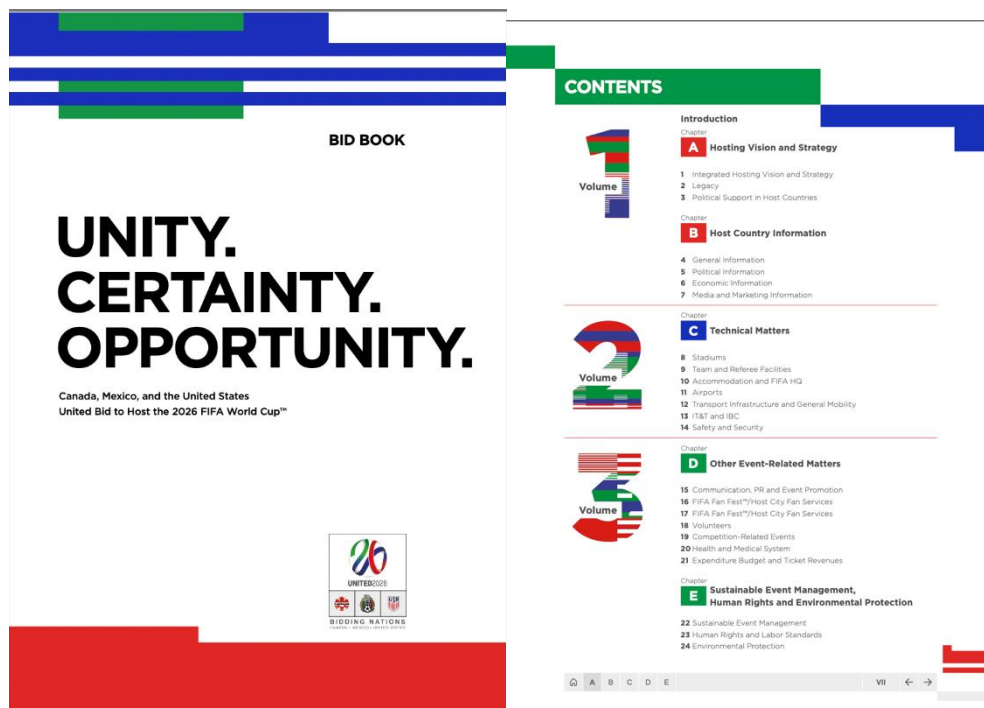
# DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

programas para la estimación de costos.

- Análisis de propuestas para licitaciones: podemos tomar como base para la estimación de costos las propuestas presentadas por proveedores.

En los grandes eventos hay departamentos específicos y capacitados que trabajan con la parte financiera del mismo. Estos equipos se forman antes de lanzar la planificación del evento, en la fase de candidatura. Si le interesa el tema puede acceder al sitio de FIFA y mirar el documento de candidatura del mundial de 2026 en el siguiente enlace: <https://digitalhub.fifa.com/m/3c077448dcd5c0ab/original/w3yjeu7dadt5erw26wmu-pdf.pdf>.

Figura 4. BID WFC 2026



Fuente: adaptado de FIFA, s.f.

## Buffer

El *buffer*, o 'reserva de contingencia', es una provisión en el plan del proyecto (costo y/o cronograma) para responder a los incidentes/accidentes que pueden surgir a lo largo del proyecto.

En la Guía del PMBOK se menciona la 'reserva de gestión' para responder a riesgos no

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

identificados; en este caso, esta reserva no forma parte de la línea base de costos del proyecto.

Cuando hablamos específicamente de costo, los valores de la reserva de contingencia se pueden calcular de tres formas diferentes, a saber.

- Porcentaje del costo del proyecto;
- una cantidad fija;
- basándose en el uso de métodos de análisis cuantitativo.

Por ejemplo, una organización que tiene proyectos muy similares puede tener un historial de proyectos terminados que permita determinar, con un buen nivel de precisión, que la contingencia financiera es un porcentaje determinado del costo total del proyecto; por ejemplo, 3 %, 5 % u 8 %. Otras organizaciones pueden tener diferentes tipos de proyectos según varios factores, tales como: complejidad, duración, valor, historial en proyectos similares, *know-how* interno, etcétera. Finalmente, el tercer método se basa en los riesgos identificados en los proyectos y el impacto que pueden causar.

El primer paso es identificar el mayor número de escenarios que pueden ocurrir de manera impredecible y que pueden generar costos o alargar el tiempo de un modo no pensado previamente. Luego, piense en una metodología para analizar esos riesgos y construya un plan de respuesta y gestión de riesgos. En este punto es que la reserva de contingencia es fundamental para que el proyecto alcance sus objetivos sin generar perjuicio presupuestario o que pueda retrasar demasiado el proyecto.

Un buen análisis de riesgos, que veremos más adelante, agregado a la reserva para contingencias, puede ser la receta para un proyecto exitoso, si se hace con cuidado, pero no siempre es posible, como podemos ver en el ejemplo de los Juegos Olímpicos de Tokio.

Figura 5. Pandemia en Tokio

## **Coronavirus: Japón y el COI acuerdan posponer los Juegos Olímpicos de Tokio 2020 por la pandemia**

Redacción  
BBC News Mundo

24 marzo 2020



Fuente: BBC News Mundo, 2020, <https://www.bbc.com/mundo/deportes-52011114>.

## **Unidad 2.2. Calidad**

### **2.2.1. Planificación de la gestión de la calidad**

Al momento de planificar, tenemos que considerar la calidad del proyecto. Pero ¿Qué es la calidad? “El grado en que un conjunto [intrínseco] de características (...) cumple con los requisitos” (ISO, 2015, p. 19).

“Planificar la gestión de la calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto [y el producto], así como documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos” (Project Management Institute, 2017, p. 277).

En el plan de gestión de calidad documentaremos, entonces, el modo de asegurar y controlar la calidad a lo largo de todo el proyecto. El plan de gestión de calidad puede ser un documento detallado o resumido.

#### **SLA (*service level agreement*)**

En español significa ‘acuerdo de nivel de servicio’.

Los SLA se pactan, generalmente, entre las empresas y los proveedores externos, aunque puede ser posible que se establezcan acuerdos de nivel de servicio entre dos departamentos de una misma organización. El proveedor de servicios se compromete a ofrecer una calidad mínima que puede ser medida de diferentes formas, según el tipo de servicio, y a compensar a su cliente en caso de que se incumpla alguna de las condiciones establecidas. (Arsys, 2019, <https://www.arsys.es/blog/que-es-sla-y-cuales-son-sus-componentes-clave>)

Trabajar con la gestión de calidad en un proyecto se convirtió en una obligación o necesidad más que en una opción innovadora.

En la figura 6 observamos los SLA exigidos por el IOC para el área de transporte.

# DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 6. SLA FA-TRA



## Requirements related to transport services for stakeholders

### TRA 04 - Plans and Service Level Agreements (SLA)

- Submit the following elements to the IOC for approval:
  - Olympic transport plan;
  - Transport Operating Plan; and
  - Games transport stakeholders' Service Level Agreements (Principle Service Level Agreement [PSLA] and Detailed Service Level Agreement [DSLAA]) for the following groups, giving full consideration to the needs of athletes' and officials':
    - IFs;
    - Media;
    - NOCs;
    - Olympic family;
    - Spectators;
    - TOP Partners and OCOG Marketing Partners; and
    - Workforce.

Fuente: adaptado de International Olympic Committee, 2017.

Requiriments related to transport services for stakeholders	Requisitos relacionados con los servicios de transporte para stakeholders
Plans ans Service Level Agreements	Planes y Acuerdos de Nivel de Servicio
Submit the following elements to the IOC for approval	Envíe los siguientes elementos al COI para su aprobación
Olympic transport plan	Plan de transporte Olímpico
Transport Operating Plan, and	Plan Operativo de Transporte, y
Games transport stakeholders' Service Level Agreements (Principle Service Level Agreements [PSLA] and Detailed Service Level Agreement (DSLAA)) for the following groups, giving full consideration to the needs of athletes' and officials':	Los Acuerdos de nivel de servicio de los stakeholders en el transporte de los juegos (Acuerdos de nivel de servicio principal [PSLA] y Acuerdo de nivel de servicio detallado [DSLAA]) para los siguientes grupos, considerando plenamente las necesidades de los atletas y oficiales:
IFs	IFs
Media	Medios

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

NOCs	NOCs
Olimpys family	Familia Olímpica
Spectators	Público
TOP partners and OCOG Marketing partners, and	Socios TOP y socios de marketing de OCOG, y
Workforce	Personal de trabajo

### 2.2.2. Herramientas para el plan la calidad

Las demandas de los fanáticos cambiaron. En la actualidad, ya no se conforman con estadios solo para asistir a un partido de fútbol, sino que exigen una gran variedad de atractividades, personal cualificado, instalaciones limpias, seguridad, y un largo etcétera. Y para poder satisfacerles las administraciones deben de gestionar los recursos y enfocarlos hacia el bienestar de los usuarios” (Egaña, s.f., p. 27). Aquí presentamos algunas de las herramientas y metodologías que nos ayudan a planificar la calidad.

Tabla 1. Herramientas y metodologías para planificar la calidad

Herramientas	Metodologías
<ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis de costo-beneficio.</li><li>● Costo de calidad.</li><li>● Gráficos de control.</li><li>● <i>Benchmarking</i>.</li><li>● Diseño de experimentos.</li><li>● Muestreo estadístico.</li><li>● Diagrama de flujo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Malcom Baldrige National Quality Award</i>.</li><li>● <i>Capability Maturity Model Integration (CMMI)</i>.</li><li>● <i>Six Sigma</i>.</li><li>● <i>Deming Prize</i>.</li><li>● ISO 9000-9001.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

En el documento de FIFA es posible ver, en el capítulo 6, las normas generales de confort en estadios de fútbol.

Figura 7. Capítulo 6: confort



Fuente: FIFA, 2007, p. 104.

## 2.2.3. Aseguramiento y control de calidad

### Aseguramiento

“El aseguramiento de la calidad es un método proactivo basado en procesos para prevenir problemas de control de calidad en [los proyectos] antes de que se desarrollen e implementen” (Creaform, 2021, <https://www.creaform3d.com/blog/es/desmitificacion-de-la-diferencia-entre-el-control-de-calidad-y-el-aseguramiento-de-la-calidad/>). Es decir, son una medida preventiva.

“Se trata de seguir y cumplir con los estándares a fin de asegurar a los interesados que el producto final satisfará sus necesidades, expectativas y requisitos” (Project Management Institute, 2017, p. 289).

“Una vez que el proceso está completamente mapeado y llevado a cabo, normalmente también se realizan auditorías periódicas para validar que se está respetando el proceso de aseguramiento de la calidad e identificar formas de optimizarlo” (Creaform, 2021, <https://www.creaform3d.com/blog/es/desmitificacion-de-la-diferencia-entre-el-control-de-calidad-y-el-aseguramiento-de-la-calidad/>).

### Control de calidad

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Cuando comienza la etapa de ejecución del proyecto, se realizan las tareas de control de calidad de acuerdo con lo definido en el plan. “Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente” (Project Management Institute, 2017, p. 624).

Si de un lado tenemos el aseguramiento como un proceso predictivo o proactivo, decimos que el control de calidad es un método más reactivo. “El aseguramiento de la calidad planea que los productos o servicios sean de calidad, el control de calidad realmente identifica y ayuda a corregir los errores en el producto o servicio terminado antes de ser entregado a los clientes” (Creaform, 2021, <https://www.creaform3d.com/blog/es/desmitificacion-de-la-diferencia-entre-el-control-de-calidad-y-el-aseguramiento-de-la-calidad/>).

Mire en la página de FIFA el ‘Programa de calidad para balones de fútbol’. Es un programa de prueba para balones de exterior, fútbol sala y fútbol playa, en que los fabricantes pueden firmar un acuerdo de licencia para usar las prestigiosas marcas FIFA Quality Pro y FIFA Quality en balones que hayan pasado un riguroso procedimiento de prueba.

Figura 8. Programa de calidad para balones FIFA



FIFA: The home of all things football [Watch Now](#)

FIFA® [Q](#) [Tickets](#) [Login](#)

[COMPETITIONS](#) [ABOUT FIFA](#) [WOMEN'S FOOTBALL](#) [SOCIAL IMPACT](#) [FOOTBALL DEVELOPMENT](#) [TECHNICAL](#) [LEGAL](#) [WORLD RANKING](#)

# FIFA Quality Programme for Footballs

[Laws of the Game](#)

The FIFA Quality Programme for Footballs was introduced in 1996 to harmonise and improve the quality of footballs. Ongoing developments and improvements aim to meet the increasing demands of the game.

[Quality assurance](#)

The FIFA Quality Programme for Footballs focuses on the ball – the very heart of the game. Only balls that have passed a rigorous testing procedure are awarded one of the prestigious FIFA quality labels.

[Social responsibility](#)

[Research and development](#)

Fuente: FIFA, s.f. [FIFA Quality Programme for Footballs](#)

### 2.2.4. Metodologías

Una de las metodologías citadas fue la ISO 9001.

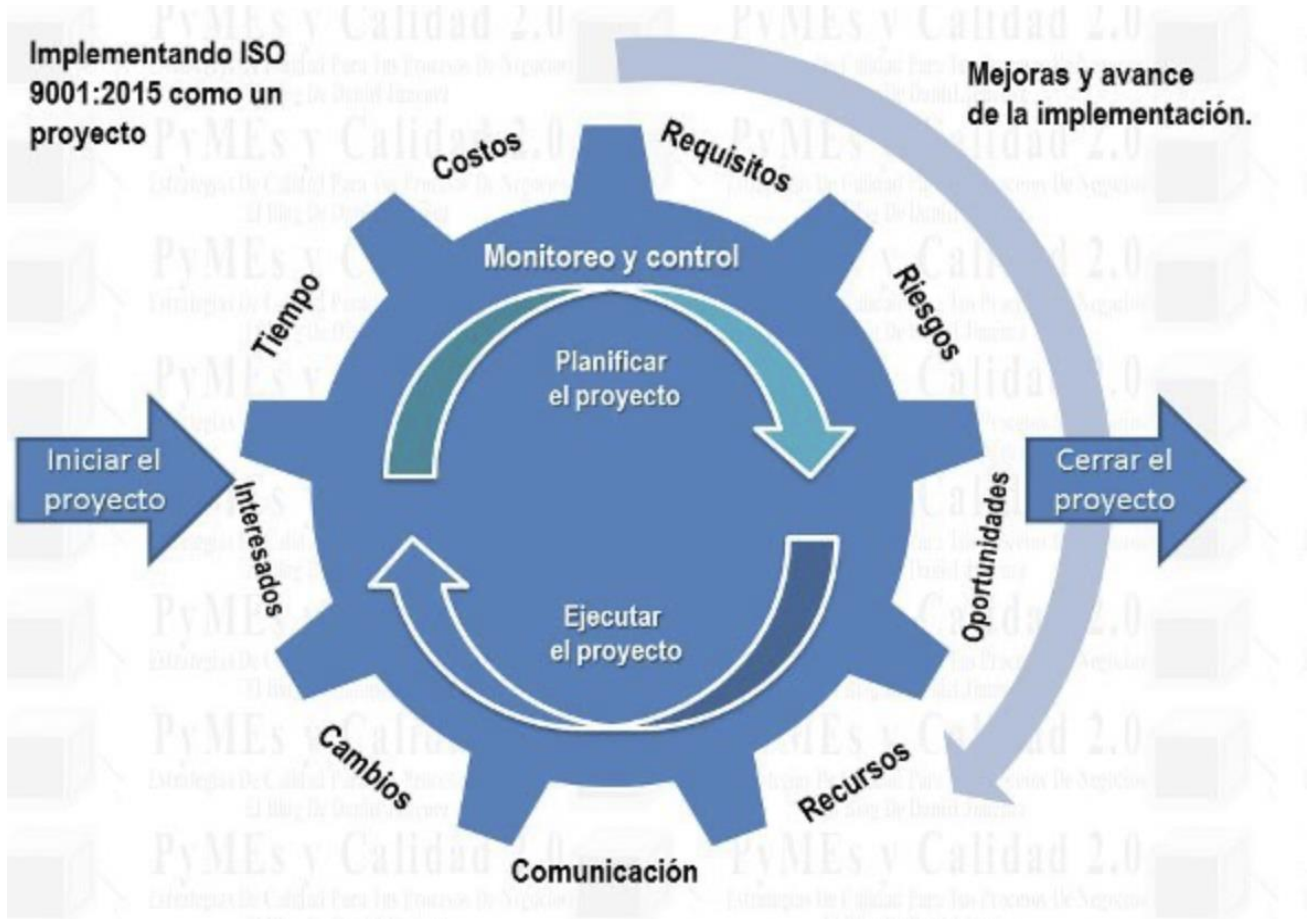
La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por [aquellas empresas] que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad. (...)

Lo que caracteriza a la norma ISO 9001 (...) es:

- Su enfoque basado en los procesos (...)
- Su compatibilidad con otras normas de gestión.
- Es la principal norma certificable del mundo.
- Su mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios.
  - Su menor énfasis en procedimientos documentados.
  - Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con la calidad.
    - El establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
    - Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
    - Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades (...) del cliente.
    - El seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente.
- La toma de decisiones en base al análisis de la información recogida por el sistema de gestión de calidad.
- Mejora continua y análisis permanente de la eficacia del SGC. (Yáñez, 2008, pp. 2-5)

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 9. ISO 9001



Fuente: Jiménez, 2014, <https://www.pymesycalidad20.com/gestion-de-proyectos-implementar-iso-90012015.html>.

Los principios de gestión de la calidad son ocho. Constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 y pueden ser utilizados por la alta dirección de una organización con el fin de conducirla hacia una mejora en el desempeño. Los principios mencionados son, a saber: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

PDCA (*plan, do, check, act*)

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

El aseguramiento de la calidad puede y debe aplicarse a todos los procesos y servicios para mejorar los resultados, lo que crea un ciclo de mejora continua. Un proceso de mejora continua de la calidad se basa en cuatro acciones, a saber.

- Planificar, donde se establece el plan de acciones para desarrollar la mejora.
- Hacer, que implica llevar a la práctica el plan.
- Verificar, etapa que determina si los resultados satisfacen o no los objetivos.
- Actuar, momento que se procede a tomar aquellas acciones para mantener las mejoras a lo largo del tiempo.

A ese proceso se lo nomina como 'ciclo PDCA' o 'círculo de Deming'.

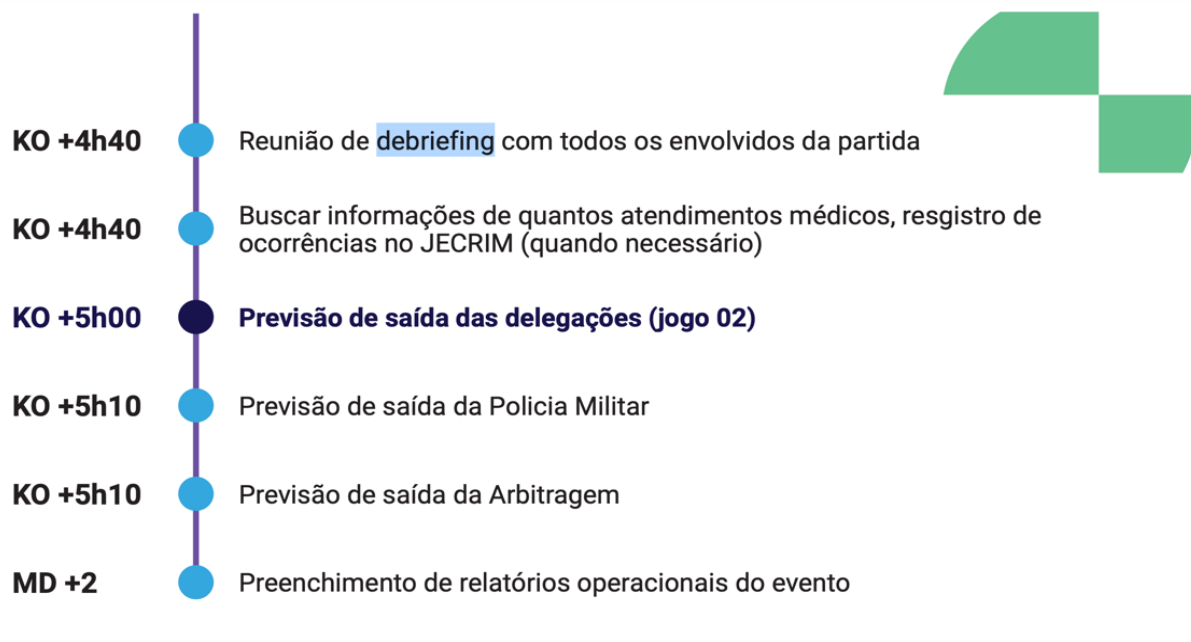
Reunir al equipo después de un evento y discutir la operación, lo que salió bien, lo que salió mal, lo que se tuvo que arreglar durante el evento es un ejemplo de mejora continua.

En los eventos hay dos términos muy utilizados: *hot debriefing* y *cold debriefing*. El *hot debriefing* lleva ese nombre, pues sucede seguido durante el evento, y el *cold debriefing* es cuándo el evento ya pasó y se hacen puntos de mejora para un próximo evento o proyecto.

A continuación, en la figura 10 tenemos un ejemplo de un documento de la Federación Paulista de Fútbol, en Brasil, donde se puede observar que cuatro horas después del partido, se inicia el *debriefing*.

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 10. *Countdown* Federación Paulista de Fútbol (ejemplo de *debriefing*)



Fuente: Federación Paulista de Fútbol, 2022, p. 46.

Reunião de debriefing com todos os envolvidos da partida	Reunión informativa con todos los involucrados en el partido
Buscar informações de quantos atendimentos médicos, registro de ocorrências no JECRIM (quando necessário)	Búsqueda de información de cuantas citas médicas, registro de ocurrencias en JECRIM (cuando sea necesario)
Previsao de saída das delegações (jogo 02)	Pronóstico de salida de las delegaciones (partida 02)
Previsao de saída da Policia Militar	Pronóstico de salida de la Policía Militar
Previsao de saída da Arbitragem	Pronóstico de salida del arbitraje
Preenchimento de relatórios operacionais do evento	Completar informes operativos del evento.

Los puntos levantados en los *debriefings* deben documentarse y enviarse a todos los involucrados para que estén actualizados.

Por ejemplo, supongamos que en un *cold debriefing* se levantó que, durante la entrada de aficionados, algunos lectores de entradas tuvieron problemas como lentitud o error de

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

lectura. Es importante reunir a los equipos responsables de la tecnología (*software* y equipos físicos) y de la operación, y solicitar una revisión de todos los equipos, del sistema y de los procedimientos operativos, de manera preventiva ante todos los eventos. O mejor dicho, puede establecerse una rutina de pruebas y validaciones, mantenimiento físico en el equipo, independientemente del mal funcionamiento.

### Referencias

Arsys (2019). *Qué es SLA y cuáles son sus componentes clave*. Recuperado de <https://www.arsys.es/blog/que-es-sla-y-cuales-son-sus-componentes-clave>.

Asociación de Fútbol Argentino (2020). *Reglamento general de la liga profesional de fútbol argentino de AFA*. Recuperado de <https://www.ligaprofesional.ar/wp-content/uploads/2020/11/Reglamento-General-LPF.pdf>.

Asociación Española para la Calidad (s.f.). *Plan de calidad*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/plan-de-calidad>.

BBC News Mundo (2020). *Coronavirus: Japón y el COI acuerdan posponer los Juegos Olímpicos de Tokio 2020 por la pandemia*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/deportes-52011114>.

Creaform (2021). *Desmitificación de la diferencia entre el control de calidad y el aseguramiento de la calidad*. Recuperado de <https://www.creaform3d.com/blog/es/desmitificacion-de-la-diferencia-entre-el-control-de-calidad-y-el-aseguramiento-de-la-calidad/>.

Egaña, Y. (s.f.). *Gestión de la calidad en el deporte*. Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea.

Federación Paulista de Fútbol (2022). *Protocolo de operação de jogo. Copa São Paulo 2022*. Recuperado de [https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/18613/2959\\_0.pdf](https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/18613/2959_0.pdf).

FIFA (2007). *Estadios de fútbol. Recomendaciones técnicas y requisitos*. Recuperado de [https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/ppp/Anexo\\_13\\_Caderno\\_de\\_Encargos\\_da\\_FIFA\\_Espanhol.pdf](https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/ppp/Anexo_13_Caderno_de_Encargos_da_FIFA_Espanhol.pdf).

FIFA (s.f.). *BID Book. Unity. Canadá, México, and the United States United bid to host the 2026 FIFA World Cup*. Recuperado de

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

<https://digitalhub.fifa.com/m/3c077448dcd5c0ab/original/w3yjeu7dadt5erw26wmu-pdf.pdf>.

FIFA (s.f.). *FIFA Quality Programme for Footballs*. Recuperado de <https://www.fifa.com/technical/football-technology/standards/footballs/fifa-quality-programme-for-footballs>.

Gascón Busio, O. J. (2020). *Controlar los costos (valor ganado)*. Recuperado de <https://todopmp.com/controlar-los-costos/#close>.

Gbenedji, G. (2015). *7. Gestión de los costos del proyecto*. Recuperado de <https://www.gladysgbenedji.com/gestion-de-los-costos-del-proyecto>.

Gbenedji, G. (s.f.). *7.1. Planificar la gestión de costes del proyecto*. Recuperado de <https://www.gladysgbenedji.com/6-1-planificar-la-gestion-de-los-costos>.

Gonçalves Arias, R. (2020). *Cómo crear un plan de gestión de calidad*. Recuperado de <https://blog.softexpert.com/es/plan-de-gestion-de-calidad>.

International Olympic Committee (2017). *Host City Contract - Operational Requirements*. Recuperado de <https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/19e66b5d68d790ad80b9bc074ac90ca1.pdf>.

ISO (2015). *Norma Internacional ISO 9000*. Recuperado de <https://saf.uas.edu.mx/pdf/Certificacion/NORMA%20ISO%209000%202015.pdf>.

Jiménez, D. (2014). *Gestión de proyectos: la mejor forma de implementar la versión ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://www.pymesycalidad20.com/gestion-de-proyectos-implementar-iso-90012015.html>.

López, J. A. (s.f.). *Gestión del presupuesto*. Recuperado de <http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-del-presupuesto.html>.

Mulcahy, R. (2018). *Preparación para el Examen PMP. Novena edición. Aprendizaje acelerado para aprobar el Examen Project Management Professional (PMP)*. Minnesota: RMC Publications.

Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta edición*. Estados Unidos: Project Management Institute Inc.

## DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Redacción PQS (2022). *Caso práctico para calcular el punto de equilibrio de tu empresa*. Recuperado de <https://pqs.pe/tu-negocio/caso-practico-para-calcular-el-punto-de-equilibrio-de-tu-empresa/>.

Sevilla FC (2021). *Punto de equilibrio*. Recuperado de <https://www.sevillafc.es/el-club/la-entidad/ley-de-transparencia/punto-de-equilibrio>.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide, 6th Ed*. Estados Unidos de América: Project Management Institute Inc.

Wrike (s.f.). *¿Qué es la gestión de costes en gestión de proyectos?* Recuperado de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-es-la-gestion-de-costes-en-gestion-de-proyectos/>.

Yáñez, C. M. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001*. Recuperado de <https://docplayer.es/8018647-Sistema-de-gestion-de-calidad-en-base-a-la-norma-iso-9001.html>.