

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 3. ÁREAS DE
CONOCIMIENTO:
RECURSOS,
CONTRATACIONES E
INTERESADOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

La planificación de los recursos aborda todas las consideraciones relativas tanto a los recursos físicos como al equipo de proyecto. “La gestión de recursos del proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 24). Este plan incluye, al menos, las siguientes actividades, a saber.

- Identificar los recursos.
- Adquirir los recursos.
- Definir los roles y responsabilidades.
- Armar el organigrama del proyecto.
- Elaborar un plan para la gestión del personal.

Por otro lado, el plan de gestión o de involucramiento de interesados “identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución” (Project Management Institute, 2017, p. 522). Las actividades de ese plan son, a saber.

- Identificar a los interesados.
- Priorizar a los interesados.
- Comprender a los interesados clave.
- Armar un plan de gestión de los interesados.

Unidad 3.1. Recursos y contrataciones

3.1.1. Plan de los recursos

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

[El plan de gestión de recursos es] una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. Se puede dividir entre el plan para la dirección del equipo y el plan de gestión de los recursos físicos, según las características específicas del proyecto. (Project Management Institute, 2017, p. 318)

El plan para la gestión del personal describe cuándo y cómo se incorporarán y liberarán los miembros del equipo (por calendarios, cronogramas), así como también las consideraciones especiales que se tendrá con ellos en el proyecto (recompensas, capacitación, etcétera). El principal objetivo de la gestión de recursos es definir los recursos necesarios para el proyecto, movilizarlos o adquirirlos, administrarlos, controlarlos y finalmente liberarlos. Echemos un vistazo a los procesos de la gestión de recursos.

Planificación de la gestión de recursos

- La planificación de la gestión de recursos o desarrollo del plan de recursos tiene como objetivo definir todas las actividades relacionadas con el ciclo de vida de los recursos en el proyecto. Comienza con la estimación de los recursos necesarios, su adquisición, cómo se administrarán y utilizarán, además de su disposición cuando es necesaria o reubicación. Debe tener lugar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, pero tiene los mejores beneficios cuando se lleva a cabo al principio del proyecto. En relación con los recursos humanos, implica identificar y documentar roles, responsabilidades, el nivel de autoridad, competencias requeridas y relaciones jerárquicas. Esas jerarquías pueden ser gráficamente definidas en el organigrama del proyecto.

Estimar los recursos de la actividad

- Estimar los recursos de la actividad es estimar todos los recursos necesarios para realizar cada actividad al determinar el tipo y la cantidad de material, personas, equipos o suministros.

La adquisición de recursos

- La adquisición de recursos tiene como objetivo obtener, además de los recursos humanos, toda la infraestructura necesaria para el proyecto (instalaciones, equipos, materiales, etcétera).

Desarrollar los recursos

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- Desarrollar los recursos, es, por ejemplo, desarrollar el equipo del proyecto, que tiene como objetivo mejorar las habilidades y la interacción de los miembros del equipo para mejorar el rendimiento del proyecto.

Gestionar los recursos

- Gestionar los recursos tiene, como objetivo, realizar un seguimiento del rendimiento sea del equipo o de las metas propuestas. Proporcionar comentarios, resolver problemas y coordinar cambios para mejorar el rendimiento del proyecto.
- La estructura organizacional proyectada otorga más autonomía al gerente de proyecto para gestionar su equipo. En estructuras matriciales y, principalmente, en una estructura funcional, el gerente de proyecto tiene poca autonomía.
- Gestionar los proyectos como programa también es un modo de gestionar los recursos, optimizándolos.

Controlar los recursos

- “Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos (...) asignados (...) al proyecto están disponibles tal como se planificó” (Project Management Institute, 2017, p. 352), así como monitorear el uso de recursos planificado versus el uso real y la acción correctiva según sea necesario. El principal beneficio de este proceso es asegurar que los recursos estén disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado, y que se liberen cuando ya no se necesiten.

La correcta planificación y dimensionamiento de los recursos del proyecto proporciona una inversión más asertiva de los recursos del proyecto. Esta situación involucra, no solo a las personas, sino también a la infraestructura.

Efecto halo

El efecto halo es uno de los principales errores que se cometen en la elección de [los cargos directivos más altos de los proyectos] y que hacen que la implantación de los proyectos no se lleve a cabo, o se produzcan retrasos en los objetivos fijados. Pero, ¿sabemos qué es el efecto halo? (González, 2013, <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/28/el-efecto-halo-un-error-habitual-en-la-gestion-del-cambio/>)

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

“Consiste en la tendencia de un observador a efectuar una evaluación tendenciosa (ya sea positiva o negativa) de otra persona basándose en características de esta que carecen de pertinencia respecto de lo que se debe evaluar” (Glosarios, 2018, <https://acortar.link/x4eBoQ>).

Traducido para los proyectos es “pensar que una persona que tiene grandes habilidades técnicas es la persona más adecuada para dirigir un proyecto relacionado con sus conocimientos técnicos” (González, 2013, <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/28/el-efecto-halo-un-error-habitual-en-la-gestion-del-cambio/>).

Figura 1. Efecto halo



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, y a pesar de la gran pericia técnica del director seleccionado, la implantación fracasa; y es que se olvida la necesidad de que un director de proyecto debe tener desarrolladas competencias y habilidades directivas que, aplicadas al equipo humano del proyecto a implantar, serán la llave que asegurará el tan ansiado éxito. En definitiva, se trata de no confundir la gestión directiva, responsable de los procedimientos que ayudan a que una implantación funcione correctamente, con el liderazgo, que añade la capacidad de motivar y de inspirar. Los líderes son personas que consiguen ilusionar y que generan confianza. (González, 2013, <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/28/el-efecto-halo-un-error-habitual-en-la-gestion-del-cambio/>)

Todo esto nos hace recordar el famoso ‘Principio de Peter’ de Dr. Laurence J. Peter, editado por primera vez en el año 1969, según el cual ‘en una jerarquía,

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia'. Y tiene como 'corolario de Peter', mucho más crudo, que 'con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones'. (DNL Project management, 2015, <https://www.danielecheverria.com/2015/02/15/efecto-halo-proyectos/>)

Hay razones para creer, por ejemplo, que un profesional con un alto nivel de especialización en educación física podría gestionar un proyecto deportivo con cierta tranquilidad. No obstante, si este gerente no tiene ciertas habilidades básicas, como el liderazgo y el ingenio, para enfrentar los conflictos, las posibilidades de éxito del proyecto se reducirán exponencialmente. Es decir, el director del proyecto no puede ser el experto en el proyecto. Debe ser el profesional enfocado a la gestión, para lograr que todos los especialistas involucrados puedan realizar su trabajo de la mejor manera y así, asegurar los resultados.

Por otro lado, un profesional del *marketing* con probada capacidad de liderazgo, gestión de personas y comunicación, a pesar de tener grandes dotes directivas, podría tener dificultades para gestionar un proyecto de construcción civil si no tiene conocimientos del universo de la construcción civil.

Por lo tanto, la lección aprendida del efecto halo en la gestión de proyectos es no suponer que una persona que se desempeña bien en la parte operativa, obligatoriamente también lo hará así en un rol gerencial.

3.1.2. Recursos humanos

Para cubrir de modo eficiente el objetivo del proyecto es imprescindible dotarse de una estructura adecuada de profesionales y técnicos. Dicha estructura será el esqueleto del proyecto y determinará niveles jerárquicos y áreas funcionales o de actividad específica. La gestión de los recursos humanos es la suma de las competencias y habilidades de los empleados que componen el cuerpo de la empresa.

La estructura definirá las áreas de trabajo, los roles, las responsabilidades, como también las jerarquías y los modelos de comunicación intra y extraestructura.

Cuando armamos el cronograma del proyecto, identificamos los recursos humanos necesarios para ejecutarlo. Con esta información estamos en condiciones de delinear lo que será la estructura grupal de cuyo funcionamiento dependerá la ejecución del proyecto.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Esta estructura, “se produce como consecuencia de la interacción y comunicación (formal e informal) entre los miembros del grupo, y sus propiedades más importantes son: los roles, el estatus, las normas y la cohesión” (Zarco Martín, Rodríguez Fernández, Martín Quirós y Díaz Bretones, 2008, p. 171).

Recordemos que para proyectos nos referimos a grupos temporales, con objetivos puntuales y de formación específica para el proyecto.

- Estatus: se refiere a la posición o cargo definido dentro de una organización. Cuando esa posición pasa a integrarse a la estructura del proyecto, es probable que se redefinan los roles a desempeñar. Por ejemplo: puede ocurrir que un supervisor tome el rol de gerente de un proyecto y deba interactuar simétricamente con directores y gerentes de la compañía.
- Rol: es el conjunto de conductas y funciones esperadas de acuerdo con la posición que se ocupa en la estructura grupal. Rol es la denominación que describe la parte de un proyecto de la cual una persona está encargada (por ejemplo: líder de pruebas, diseñador, gerente de proyecto). Los roles pueden asignarse a personas o a grupos, y estos pueden estar dentro o fuera de la organización ejecutante. La responsabilidad es el trabajo que se espera que realice o el tipo de conducta a desempeñar (por ejemplo: aprobar el diseño del producto).

Se recomienda que los roles sean asignados de modo formal. Es conocido entre las personas que estudian el funcionamiento de los grupos que, cuando no existen prescripciones, los roles se adjudican espontáneamente. Por ejemplo: en cualquier grupo informal aparece un líder, un pensador, un ejecutor, un administrador.

Podemos suponer que en grandes proyectos deportivos como mundial y juegos olímpicos necesitan de muchos y distintos profesionales, pero, a continuación, analice cómo se distribuyen los roles y posiciones en una estructura deportiva de grandes eventos e intente reconocer, en su estructura, profesionales con las características. Es común que para estructuras menores las funciones sean sumadas para un mismo profesional.

Al asignar los roles se tendrán en cuenta las competencias. Es decir, las habilidades y capacidades requeridas para realizar las actividades. Esto es, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de trabajo en un contexto internacional, liderazgo, creatividad, habilidad de trabajar en forma autónoma y en equipo, conocimientos de idiomas, conocimientos técnicos específicos.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Tabla 1

Operaciones de competición	Área funcional relacionada directamente a las operaciones de entrega del evento y a la organización de las competiciones. Son la fuerza motriz que actúa entre los bastidores de la organización del torneo para asegurar que todo sea entregado de acuerdo con el planeamiento original del evento. El producto final del trabajo y de la dedicación de sus profesionales se traduce en instalaciones preparadas para recibir a los espectadores, en las mejores condiciones ofrecidas a los atletas de la competición.
Estadios e instalaciones	Área responsable de asegurar toda la infraestructura de los locales de competición y también la coordinación de las relaciones entre los equipos operacionales internos y los operadores de los estadios. Monitorea y asegura que todos los requerimientos necesarios para la operación del evento son atendidos.
Hospedaje	Área responsable de la provisión de acomodación y servicios dentro de los hoteles para los clientes oficiales del torneo. A través de un mapeo preciso de todas las demandas de cada cliente, alineadas a los requerimientos y expectativas de la organización, son detallados los niveles de servicio dentro de los parámetros presupuestarios previamente aprobados.
Transporte	Área que desarrolla planes operacionales de movilidad e implanta los servicios relacionados con el tráfico y al transporte de todos los clientes. Es el área que provee transporte terrestre y aéreo para las delegaciones de los equipos, equipos de arbitraje, <i>staff</i> e invitados. Debe trabajar en forma integrada con el objetivo principal de minimizar el impacto de la operación de transportes terrestre y aéreo en la rutina de movilidad de las ciudades. Así, asegura y facilita, al mismo tiempo, los movimientos de los participantes del evento.
Tecnología	Área responsable de disponer las herramientas necesarias para que el equipo local realice el evento, además de proveer servicios para algunos grupos específicos, como profesionales de la prensa, los árbitros y las delegaciones. Durante los partidos, el área es responsable por la operación de los comunicadores de radio utilizados por los diferentes

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

	sectores en la operación de los estadios y en los locales operacionales.
TV <i>broadcast</i> (retransmisión)	Área que asegura que todas las facilidades técnicas y operacionales necesarias para la transmisión y generación de imágenes de TV sean accedidas por las empresas contratadas. En los estadios, es responsable por los recintos de <i>broadcast</i> (complejos de TV), por los <i>satellite farms</i> (espacio donde se quedan las antenas de transmisión), por las posiciones de comentaristas de TV y de radio, por los estudios de presentación, por las plataformas de cámara, por pasar los cables y por las centrales técnicas.
Seguridad	Área con trabajo integrativo, en conjunto con las autoridades de gobierno, para que asegure que las experiencias de todos los clientes del torneo (desde hinchas hasta profesionales de los medios de comunicación) se desarrollen sin trastornos y de forma segura. El área de seguridad administra esa integración y también es responsable por la operación de seguridad privada durante los partidos, a través del entrenamiento y de la coordinación de equipos, conocidos como ' <i>stewards</i> ' (agentes de seguridad privada responsables por mantener el orden en el entorno y en el interior de los estadios).
Servicios al espectador	Área con foco en el atendimento de las necesidades del público. El área de servicios al espectador tiene como responsabilidad estar en la línea de frente de los servicios ofrecidos al hincha, con el objetivo de asegurar una experiencia positiva al público del evento. Le corresponde a esa gerencia promover las mejores condiciones desde la llegada del público al perímetro externo de las instalaciones, hasta el momento en que los espectadores dejan los locales de competición. Crear un ambiente seguro y amigable, y también anticipar posibles riesgos, actuar como observador de lo que ocurre en el estadio e informar apropiadamente cualquier incidente. Participa también en el planeamiento del desplazamiento del público, en la organización de filas en las entradas y puntos de ventas de productos y alimentación, en la disposición de información al público y en los servicios.
Acreditación	Área que tiene, entre sus atribuciones, la cuantificación e identificación de los diferentes grupos funcionales, individuos y sus organizaciones, para que tengan la debida autorización de acceso a las áreas de trabajo

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

	durante el evento, además del planeamiento y gerenciamiento de 'Centros de acreditación'. El área actúa en una estrecha relación con las demás áreas funcionales, sobre todo la de seguridad, con el objetivo de minimizar riesgos y asegurar que solamente las personas autorizadas tengan acceso a los locales de los eventos.
Logística	El área de logística es responsable por el control, recibimiento, guarda, carga y transporte de productos y equipamientos hasta los estadios, campos oficiales de entrenamiento, hoteles oficiales de los equipos, entre otros locales. Está bajo su cuidado el planeamiento del trabajo de los operadores logísticos y del material a ser contactado y transportado para los locales necesarios.
Operaciones de prensa	Área responsable por ofrecer un servicio de excelencia a los profesionales de la prensa nacional e internacional, de la acreditación y de los servicios de transporte hasta las instalaciones. Incluye el gerenciamiento de las salas de prensa de las instalaciones y de las posiciones de los fotógrafos acreditados.
Servicios de alimentación y bebidas	El área es responsable por desarrollar planes de gestión y contrato de proveedores para la competición y para los eventos relacionados con el torneo. La coordinación y supervisión de los contratos asegura un servicio de calidad a todos los clientes. Desde las delegaciones, el equipo de arbitraje, empleados e invitados. El área también es responsable por acompañar a los aliados comerciales envueltos en la providencia de productos.
Limpieza y gestión de residuos	Área responsable por todo el planeamiento, control y supervisión de la ejecución de todos los servicios de limpieza, colecta selectiva y destino de residuos sólidos y especiales, generados en todas las instalaciones del evento. Actúa para asegurar la entrega de esos servicios con un patrón internacional, al seguir los preceptos legales de respeto al medio ambiente y sustentabilidad.
Look y señalización	Área responsable de asegurar que todas las instalaciones, deportivas y no deportivas, del evento tengan su señalización y decoración dentro del mismo patrón visual. El <i>look</i> del evento, desarrollado de acuerdo con los patrones de forma y colores del logotipo, es la principal herramienta

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

	relacionada a la entrega del torneo, asegura la unidad del programa de comunicación visual en todos los locales relacionados con las competiciones.
Servicio a los equipos	Es la principal área de contacto con los equipos y arbitraje. Tiene un papel fundamental en la coordinación de todas las actividades con las demás áreas operativas, al asegurar, a todos, el mejor nivel de servicio durante el evento principal y eventos auxiliares. El atendimento pasa desde antes del evento, durante el tiempo de preparación, hasta el término de la competición y la salida de los participantes del país o local del evento.
Servicios médicos y control de dopaje	Área responsable por la cobertura médica de todo el evento, desde los partidos hasta todos los eventos auxiliares, como sorteos, ceremonias, además de congresos, entrenamientos y <i>workshops</i> . Además de jugadores, árbitros y miembros de las delegaciones participantes atendidos por un equipo con entrenamiento y equipamientos adecuados en los locales de los eventos, también están bajo los cuidados de los profesionales de servicios médicos el público presente en el local del evento, los profesionales de los medios de comunicación, voluntarios, empleados y aliados comerciales. También les corresponde ofrecer a los miembros e invitados del evento la garantía de atendimento y acompañamiento médico y hospitalario durante toda la permanencia en el local del evento. Su trabajo se realiza junto con las autoridades públicas, sigue los patrones establecidos por la Organización Mundial de Salud (OMS) y por las agencias regulatorias locales.
Marketing	Actúa como una facilitadora para todas las operaciones del aliado comercial, además de la coordinación de las agencias prestadoras de servicio de patrocinadores, hospitalidad y licenciamiento. Además del registro fotográfico de los eventos, de la gestión de los medios sociales, de <i>marketing</i> digital, está la gestión del área de <i>infotainment</i> (concepto que mezcla información y entretenimiento en las pantallas de los estadios).
Eventos	Área responsable por planear y ejecutar los principales eventos relacionados al evento principal, como sorteos, las ceremonias de

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

	apertura, clausura y premiación.
Protocolo	Área que planea, organiza y coordina las operaciones que involucran a todos los invitados en instalaciones deportivas y no deportivas (como aeropuertos y hoteles), al asegurar, a esos clientes, un alto nivel de servicio, en un trabajo coordinado y directamente relacionado al área de eventos, para atendimento de las expectativas de los invitados. También es responsable por la parte de ceremonias, operativa de pódium de premiación en las competiciones.

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Recursos físicos. Infraestructura y materiales

La gestión de recursos se divide entre recursos humanos y materiales. La gestión de recursos materiales es gestionar los recursos físicos de una empresa para que cumplan su objetivo final de forma satisfactoria.

Este objetivo final suele ser obtener ganancias, pero eventualmente la organización puede tener otros objetivos. Para comprender mejor qué es esta gestión, primero debemos conceptualizar qué es un recurso material: los recursos materiales son todos los recursos físicos que utiliza una empresa para mantenerse en funcionamiento y lograr sus objetivos.

No obstante, para que esta gestión sea eficiente y completa, debe haber una planificación integrada entre los sectores. Esta integración le permite a su empresa reducir costos y optimizar sus activos. Esta comprensión debe suceder para asegurar la actividad operativa completa, así como la salud financiera del negocio.

La gestión de recursos es una actividad desafiante que exige atención y dedicación. Es necesario que el administrador comprenda cómo distribuir los recursos de la organización, para que todas las actividades relevantes para el negocio se lleven a cabo de manera efectiva.

Para realizar esta importante tarea, el gerente necesita conocer los procesos operativos del negocio y su planificación estratégica. Además de saber tomar decisiones con base en información confiable y proyecciones sólidas.

Un ejemplo en el deporte, relativo a la gestión de recursos físicos, fue en Río 2016 donde una instalación deportiva fue cambiada, después de los juegos, en cuatro escuelas.

Figura 2. Ejemplo de gestión de recursos físicos

Prefeitura e Ministério firmam acordo para transformar Arena do Futuro em 4 escolas

Estruturas de aço do equipamento olímpico serão utilizadas na construção de quatro colégios públicos de ensino fundamental em Duque de Caxias, na Baixada Fluminense

Por **GloboEsporte.com** — Rio de Janeiro
23/03/2018 18h04 · Atualizado há 3 anos



Fuente: Globo, 2018, <https://ge.globo.com/olimpiadas/noticia/prefeitura-e-ministerio-firmam-acordo-para-transformar-arena-do-futuro-em-4-escolas.ghtml>.

Sin embargo, no debemos olvidar que, ya sean recursos humanos o recursos materiales, todos están gestionados por personas. A estas personas necesitamos cuidarlas y desarrollarlas profesionalmente. Gestionar proyectos es gestionar personas, y siempre hay que valorar el factor humano.

3.1.4. Tipos de contratos. Selección de proveedores

Una vez que tenemos definido todos los recursos del proyecto, estamos en condiciones de analizar si todos los entregables pueden ser desarrollados de manera interna por el proyecto o se deben salir a contratar. Para eso tendremos que responder ciertas preguntas, a saber.

- ¿La organización tiene la experiencia necesaria para desarrollar el entregable?
- ¿Hay recursos internos disponibles para sumar al proyecto? ¿El proyecto justifica la contratación de empleados temporarios?
- ¿Quién puede hacerlo más rápido, más barato o mejor?
- ¿Es conveniente compartir el riesgo con otra organización?

Si se decide subcontratar parte del proyecto, se deberá, entonces, planificar la forma en la que se llevará adelante dicha contratación.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Consideraciones sobre el aprovisionamiento

Cuando elegimos contratar o adquirir servicios de un tercero, son numerosos los aspectos a considerar.

El primer tema para definir es cómo se realizará la selección del proveedor adecuado: qué criterios de evaluación se utilizarán, a quiénes se convocará y cómo será el proceso. Otro aspecto para tener en cuenta se refiere a los documentos que se generarán para las contrataciones: qué tipo de contrato se manejará, qué documentos se firmará, y si se utilizarán formatos existentes o nuevos documentos específicos para este proyecto. Existen tres grandes tipos de contratos y cada uno tiene algunas variantes, a saber.

1. Precio fijo: se acuerda un alcance determinado y el comprador paga al proveedor un monto fijo por dicho alcance.
2. De costos reembolsables: el comprador paga al proveedor un honorario pautado y los costos reales en que se incurran para completar el trabajo.
3. Tiempo y materiales: se acuerda un valor por unidad de tiempo y materiales y el comprador deberá pagar al proveedor de acuerdo con el consumo de estos ítems.

También tendremos que pensar en los roles y responsabilidades asociados a la gestión de contrataciones: cuál es la responsabilidad del gerente de proyectos en el proceso de contratación, cómo se controlarán los contratistas múltiples o si existirá un contratista que maneje a otros.

Las organizaciones tienen diferentes formas de ocuparse de sus contrataciones, por lo que tendremos que ajustarnos a sus políticas y procedimientos para planificar las particularidades en el proyecto.

Contextualicemos con la Copa América 2019 y 2021, en Brasil. Con la cantidad de mano de obra limitada por cuestiones financieras, la organización se encontró en la situación: ¿cómo elegir proveedores? ¿Cómo evaluar si no contamos con profesionales en la materia en nuestro *staff* y no contamos con los conocimientos técnicos de estas áreas? ¿Cómo llevar a cabo el proceso de selección?

La organización optó por contratar a un consultor responsable de cada una de las áreas: instalaciones temporales, comunicación visual, entradas e infoentretenimiento. Los consultores, siempre bajo la supervisión del comité organizador y con intereses alineados, elaboraron el alcance de las necesidades del proyecto y ayudaron al área legal con esta

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

información a crear lo que se lanzó al mercado como término de competencia. Los prestadores de servicios presentaron los presupuestos para la prestación de los servicios, siempre con el consultor que respondía dudas y construía soluciones interesantes para la relación costo-beneficio. Durante los eventos, los consultores monitorearon y garantizaron la entrega de servicios por parte de las empresas que ganaron la licitación. Así fue posible lograr éxito con las contrataciones para el evento.

Unidad 3.2. Interesados

3.2.1. Definición de interesado

Los pasos del análisis de interesados consisten en las siguientes tareas, a saber.

- Identificar a los interesados.
- Priorizar a los interesados.
- Comprender a los interesados clave.

Una vez finalizado el mapa de interesados, se obtiene información relevante para definir una estrategia de gestión para los principales interesados.

“Un interesado en el proyecto (stakeholder) es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 550).

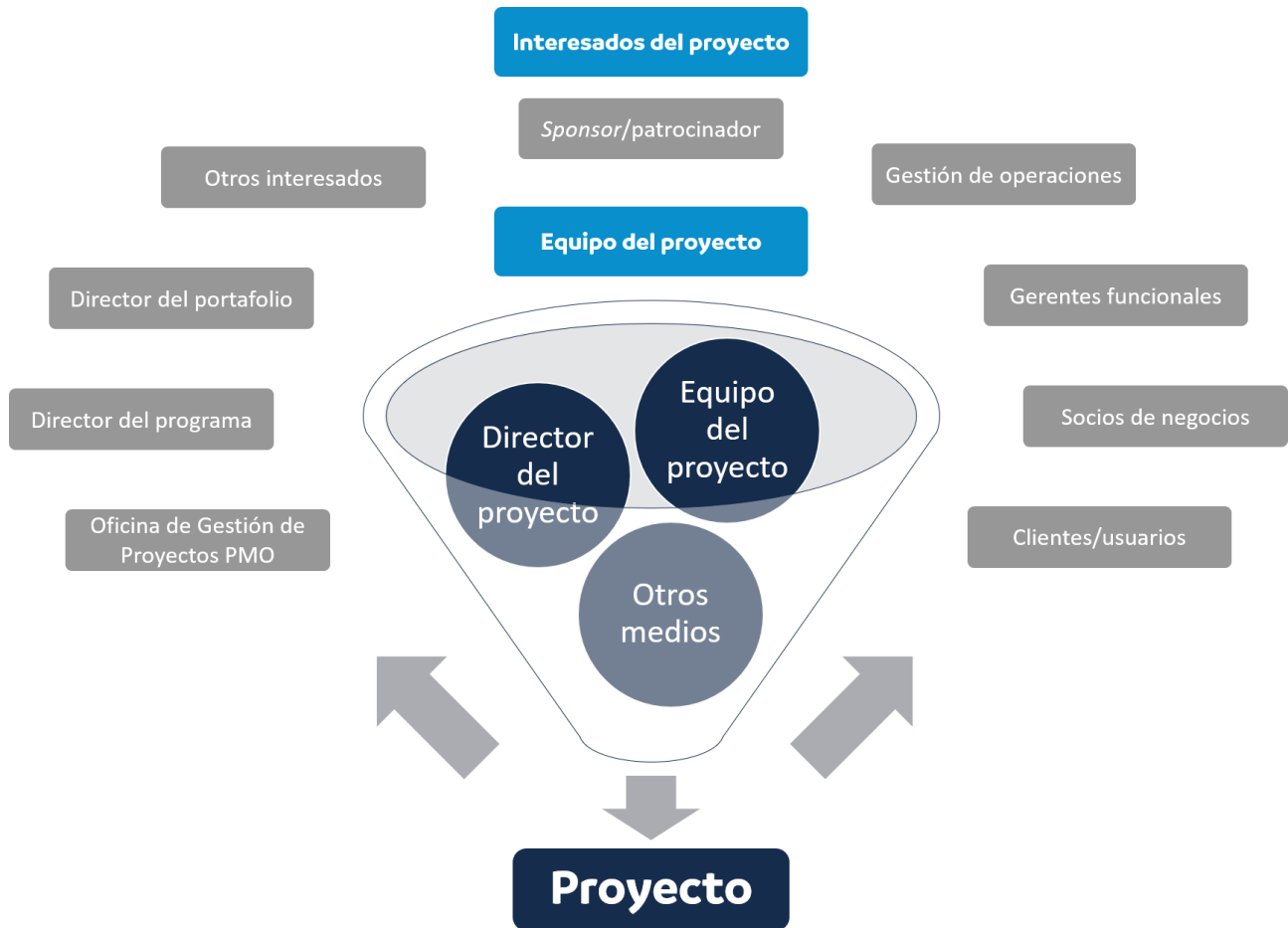
El análisis de interesados [es una técnica que] da como resultado una lista de interesados e información relevante como sus cargos en la organización, roles en el proyecto, ‘intereses’ expectativas, actitudes (sus niveles de apoyo al proyecto) y su preocupación por la información relativa al proyecto. (Project Management Insitute, 2017, p. 512).

Recuerde que hay, por veces, ‘*stakeholders*’ que son impactados negativamente por el proyecto, esos también deben ser analizados.

Un interesado puede afectar o verse afectado por una actividad del proyecto (decisión, actividad o resultado). Los interesados pueden tener expectativas contrapuestas, lo cual puede generar problemas, sobre todo, según el rol que ocupen dentro de la organización.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 3. Interesados del proyecto

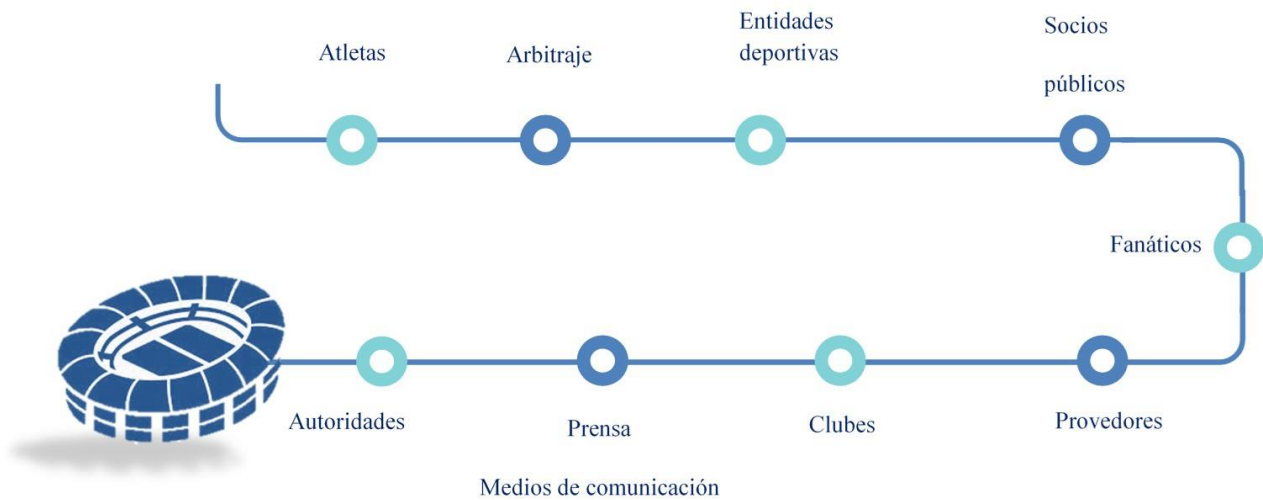


Fuente: elaboración propia.

En una instalación deportiva podemos tener a todos los *stakeholders* que se muestran en la figura 4.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 4. Interesados de un proyecto en una instalación deportiva



Fuente: elaboración propia.

No podemos olvidar que las comunas que están cerca de las instalaciones también son *stakeholders* importantes de gerencia. Hay tanto el aspecto positivo como negativo. Veamos algunos ejemplos.

Los mismos lugares que los vecinos transitan a diario, a donde van a trabajar o estudiar, serán el escenario para los Juegos Olímpicos de la Juventud. Con la creación de los cuatro parques temáticos, en Palermo, Puerto Madero, Soldati y la zona oeste, todos tendrán las competencias oficiales cerca de su casa y además podrán disfrutar de actividades y eventos recreativos. (Buenos Aires Ciudad, 2018, <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/juegos-olimpicos-de-la-juventud-2018/los-juegos-olimpicos-de-la-juventud-cerca-de-los-vecinos>)

Figura 5. Impacto positivo en los interesados



Buenos Aires / Vicejefatura / Juegos Olímpicos de la Juventud / Los Juegos Olímpicos de la Juventud, cerca de los vecinos

Los Juegos Olímpicos de la Juventud, cerca de los vecinos

Distribuidos en los cuatro puntos cardinales de la Ciudad, los parques serán la sede de la mayoría de las competencias y de las actividades para los porteños.

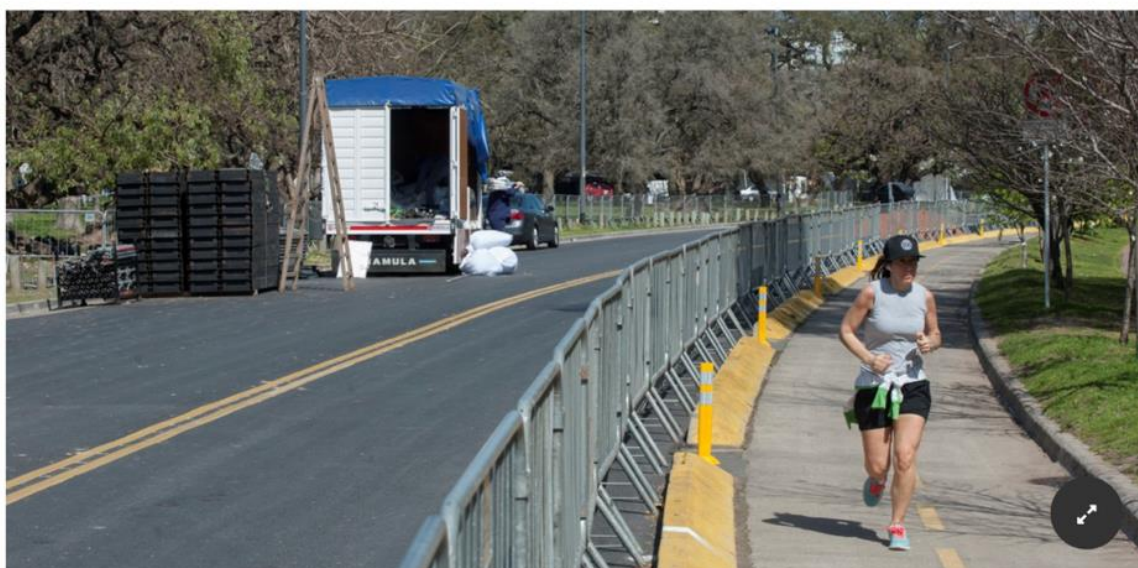


Fuente: Buenos Aires Ciudad, 2018, <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/juegos-olimpicos-de-la-juventud-2018/los-juegos-olimpicos-de-la-juventud-cerca-de-los-vecinos>.

Figura 6. Impacto negativo en los interesados

Cortes y quejas en Palermo, Puerto Madero y la 9 de Julio por obras para los Juegos Olímpicos de la Juventud

A menos de un mes de la inauguración, que será el 6 de octubre, los preparativos se aceleran y el tránsito se complica aún más.



Fuente: Clarín, 2018, https://www.clarin.com/ciudades/cortes-quejas-palermo-puerto-madero-julio-obras-juegos-olimpicos-juventud_0_H1oOchSdm.html.

Figura 7. Falta de información a los interesados

| Região da Arena

Moradores reclamam da falta de informação sobre circulação durante a Copa

Comerciantes e moradores dizem que foram excluídos do planejamento sobre a segurança na área próxima à Arena. Quem mora ou trabalha próximo ao estádio terá de se cadastrar para transitar pela região durante os jogos no estádio

Fuente: Ribeiro, 2014, <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/copa/2014/moradores-reclamam-da-falta-de-informacao-sobre-circulacao-durante-a-copa-8l51412iqcye3hcwyw8v145se/>.

3.2.2. Identificación interesados

Durante el inicio del proyecto, es parte de las actividades identificar a los interesados. Debemos analizar cuestiones como: quién participará directa e indirectamente, quién está de acuerdo con el proyecto, a quién le puede incomodar el proyecto o el resultado, quiénes estarán en participación activa o pasivamente, quiénes influenciarán positiva o negativamente.

Algunos cuestionamientos clave para entender y conocer a los interesados podrían ser:

1. ¿Qué interés financiero o emocional tienen en el resultado del proyecto? ¿es positivo o negativo?
2. ¿Qué los motiva?
3. ¿Qué información es la que requieren del proyecto?
4. ¿Cómo quieren recibir información? ¿Cuál es la mejor forma de comunicarse con ellos?
5. ¿Cuál es su opinión actual del proyecto?, ¿se basa en una buena información?
6. ¿Quién influye en sus opiniones en general y qué influye en su opinión del proyecto? ¿Algunos de estos factores de influencia, por tanto, se convierten en actores importantes por derecho propio?
7. ¿Quién más podría ser influenciado por sus opiniones? ¿Se convierten en interesados directos?

Toda la información relevada sobre los interesados se debe documentar en el registro de interesados. Si tomamos el ejemplo anterior, de los vecinos, podemos ver que en los grandes eventos los moradores que viven en las cercanías reciben una credencial para llegar y salir de sus residencias.

Figura 8. Registro de moradores

12/05/2014 16h12 - Atualizado em 12/05/2014 22h13

Cadastro para acesso de moradores durante a Copa inicia nesta segunda

Vias localizadas no entorno da Arena Fonte Nova serão fechadas. Moradores cadastrados receberão adesivos para ter acesso às ruas.

Do G1 BA



Viaduto de acesso a Arena Fonte Nova, Bahia
(Foto: Lillian Marques/ G1)

Os moradores dos bairros localizados dentro do perímetro de isolamento da FIFA poderão realizar o cadastro para o credenciamento de acesso a essas áreas a partir desta segunda-feira (12), no **site** da Transalvador.

No mesmo site, o morador pode conferir se a rua onde mora está na área de isolamento e se precisará fazer o cadastro.

Cada residência só poderá cadastrar, no máximo, dois automóveis. O morador cadastrado receberá adesivos que devem ser colados no para-brisa do carro, em local visível. Os adesivos serão entregues em datas

e horários informados através de e-mail fornecido no credenciamento.

Fuente: Globo, 2014, <https://g1.globo.com/bahia/noticia/2014/05/cadastro-de-acesso-para-moradores-durante-copa-comeca-nesta-sexta.html>.

3.2.3. Prioridad de los interesados

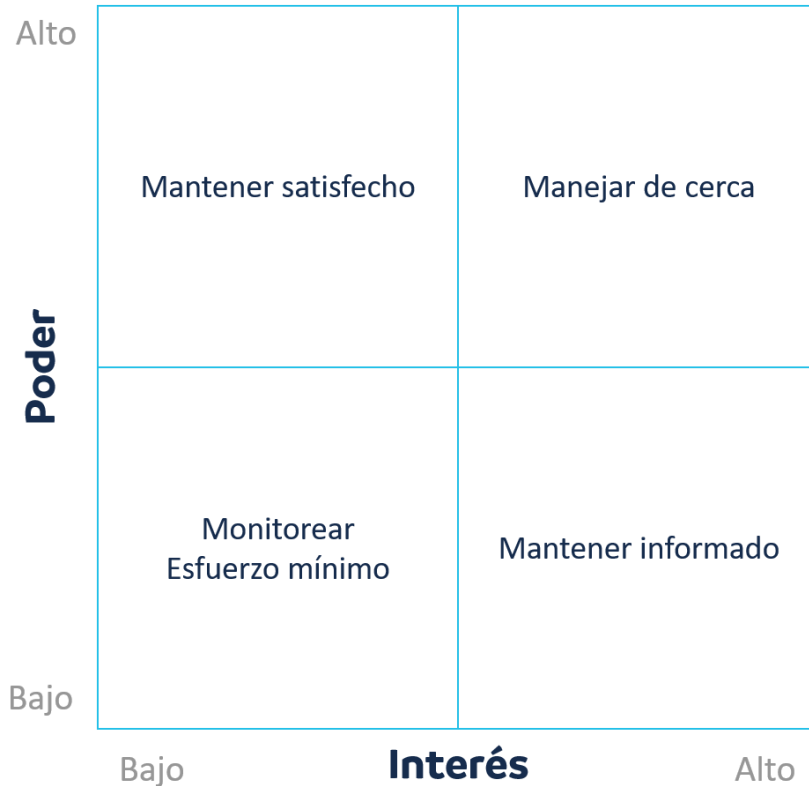
A partir de la información brindada y del posterior análisis, ya se puede plasmar en el plan de gestión. Una actividad de ese proceso es crear una planilla, llamada de '*maling list*', que contenga la siguiente información: nombre, organización o área, puesto, datos de contacto, rol en el proyecto, resumen de expectativas e intereses.

Cuando el gerente comience a armar una lista minuciosa de todos los interesados del proyecto, probablemente genere una lista larga. El tiempo no le permitirá diseñar estrategias de abordaje para todos, por lo que necesitará definir un criterio para priorizarlos. Una opción para fijar la prioridad de cada uno es determinar su poder e interés en el proyecto. Luego, en

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

el mapa de interesados, vemos reflejado dónde se ubica cada uno de los interesados clave, a fin de definir una estrategia con cada uno.

Figura 9. Mapa de prioridades de interesados



Fuente: elaboración propia.

Los interesados con alto poder e interés son los principales, y se deberá definir una estrategia para gestionarlos. En ella se definirá de qué forma se los involucrará, qué se les comunicará a lo largo del proyecto y de qué manera.

3.2.4. Gestión de los interesados

A partir del registro de interesados y de las clasificaciones estudiadas, se puede armar una matriz, que indique la participación actual y la participación deseada. Luego, a partir de la información brindada por esta matriz, se definirá un plan de gestión con las acciones necesarias para lograr la participación deseada del involucrado analizado.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Al crear el plan de gestión de los interesados, también se definen claramente los posibles escenarios de gestión según el tipo de interesado, de su nivel de participación, jerarquía e impacto, tanto en el proyecto como en la organización, entre otros. A partir del registro de interesados realizado en la etapa de inicio y otros documentos del proyecto, se puede definir el nivel de participación del interesado. El nivel se puede agrupar tal como se expresa en la tabla 2.

Tabla 2. Niveles de participación de los interesados

Nivel de participación	Descripción
Desconocedor	Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
Reticente	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio
Neutral	Conocedor del proyecto, aunque ni apoya ni es reticente
Partidario	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio
Líder	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Fuente: adaptado de Project Management Institute, 2017.

Es importante recordar que los interesados deben ser identificados de manera temprana y gestionados a lo largo de todo el proyecto. Gestionarlos implica identificar sus expectativas y definir estrategias para abordarlas.

Identificar a los interesados desde el inicio del proyecto permite minimizar riesgos, al considerar anticipadamente a todos los actores que pueden generar requerimientos para el proyecto. Además, la información contenida en este plan puede ser sensible, ya que se clasifica a una persona bajo algunos lineamientos, dentro del contexto del proyecto, pero debido a que algunas clasificaciones podrían tener una connotación negativa, se deberá

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

resguardar dicha información para el análisis del director del proyecto. En caso de ser distribuida, se deberá resguardar aquella información que pueda generar impacto.

También es importante mantenerla siempre actualizada para reflejar los cambios en los interesados ya identificados y registrar a los nuevos. En realidad, el análisis de los interesados se debería realizar en cada fase del ciclo de vida del proyecto, ya que puede suceder que la participación actual y deseada se modifique según avanza el proyecto. En algunos casos, se requerirá que algún interesado en particular tenga mayor participación o influencia en cierta etapa, a fin de colaborar positivamente con el proyecto. Es aquí donde deberían ajustarse las acciones para lograr el nuevo objetivo.

En resumen, el plan de gestión o de involucramiento de interesados “identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución” (Project Management Institute, 2017, p. 522). El principal objetivo del plan de gestión de los interesados es contar con una visión clara y factible para interactuar y gestionar a los interesados del proyecto, para lograr su apoyo y su confianza en el proyecto y su resultado final.

Referencias

Buenos Aires Ciudad (2018). *Los Juegos Olímpicos de la Juventud, cerca de los vecinos*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/juegos-olimpicos-de-la-juventud-2018/los-juegos-olimpicos-de-la-juventud-cerca-de-los-vecinos>.

Clarín (2018). *Cortes y quejas en Palermo, Puerto Madero y la 9 de Julio por obras para los Juegos Olímpicos de la Juventud*. Recuperado de https://www.clarin.com/ciudades/cortes-quejas-palermo-puerto-madero-julio-obras-juegos-olimpicos-juventud_0_H1oOcHSdm.html.

DNL Project management (2015). *El efecto halo, el principio de Peter y el project manager accidental (2 de 2)*. Recuperado de <https://www.danielecheverria.com/2015/02/15/efecto-halo-proyectos/>.

Globo (2014). *Cadastral para acceso de moradores durante a Copa inicia nesta segunda*. Recuperado de <https://g1.globo.com/bahia/noticia/2014/05/cadastral-de-acesso-para-moradores-durante-copa-comeca-nesta-sexta.html>.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Globo (2018). *Prefeitura e Ministério firmam cordó para transformar Arena do Futuro em 4 escolas*. Recuperado de <https://ge.globo.com/olimpiadas/noticia/prefeitura-e-ministerio-firmam-acordo-para-transformar-arena-do-futuro-em-4-escolas.ghtml>.

Glosarios (2018). *Efecto de halo*. Recuperado de <https://acortar.link/x4eBoQ>.

González, C. (2013). *El efecto halo, un error habitual en la gestión del cambio*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/28/el-efecto-halo-un-error-habitual-en-la-gestion-del-cambio/>.

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

Ribeiro, D. (2014). *Moradores reclamam da falta de informação sobre circulação durante a Copa*. Recuperado de <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/copa/2014/moradores-reclamam-da-falta-de-informacao-sobre-circulacao-durante-a-copa-8l51412iqcye3hcwyw8v145se/>.

Zarco Martín, V., Rodríguez Fernández, A., Martín Quirós, M. A. y Díaz Bretones, F. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.