

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 4. ÁREAS DE
CONOCIMIENTO:
RIESGO Y
COMUNICACIÓN

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Unidad 4.1. Riesgos

Introducción

Plan de gestión del riesgo

La gestión de riesgos de los proyectos, también conocida como *risk management*, es la práctica de identificar, analizar y responder de manera proactiva a diferentes tipos de riesgos potenciales de un proyecto. Un riesgo de un proyecto es todo aquello que pueda afectar al éxito del proyecto [o disminuir el rendimiento]. (Martins, 2022, <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>)

En la planificación de riesgo tienen que definirse las siguientes actividades, a saber.

- Identificar los riesgos.
- Documentar los riesgos.
- Definir la frecuencia con que se revisarán.
- Establecer los roles y responsabilidades asociados a la gestión de riesgos.
- Realizar análisis cualitativas y cuantitativas de los riesgos.
- Armar el plan de respuesta a los riesgos.

Plan de gestión de las comunicaciones

“Gestionar las comunicaciones. Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (EALDE Business School, 2018, <https://www.ealde.es/gestion-de-las-comunicaciones-direccion-de-proyectos/>).

La Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017) identifica 3 procesos para llevar a cabo la gestión de las comunicaciones del proyecto: planificar la gestión de

las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y controlar las comunicaciones. Las principales actividades son, a saber.

- Identificar los requisitos de comunicaciones.
- Establecer la tecnología de las comunicaciones.
- Armar el plan de respuesta a los riesgos.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.1.1. Plan de gestión del riesgo

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo es “un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto” (Project, Management Institute, 2017, p. 724).

Es común asociar la palabra riesgo a una connotación negativa. Quizás la palabra que más se acerca al concepto anterior es contingencia. De todas formas, utilizaremos el término riesgo, por ser el utilizado por el Project Management Institute (2017) en la traducción oficial al español del PMBOK.

Cuando el efecto del evento incierto puede tener un efecto positivo sobre los objetivos del proyecto hablamos de oportunidad. Cuando el efecto es negativo, de amenaza.

El plan de gestión de riesgos describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos. Incluye lo siguiente:

- Estrategia de riesgos.
- Metodología.
- Roles y responsabilidades.
- Financiamiento.
- Calendario.
- Categorías de riesgos.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos.
- Matriz de probabilidad e impacto.
- Revisión de la tolerancia de los interesados.
- Formatos de los informes.
- Seguimiento.

Durante la planificación del proyecto, además del plan de gestión de riesgos, se genera la primera versión del registro de riesgos. Para eso, se deben identificar los riesgos (tanto amenazas como oportunidades), priorizarlos y establecer respuestas posibles para cada uno.

Tabla 1. Registro de riesgos

RIESGO	REPERCUSIONES	PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA (B, M, A)	MAGNITUD DE LAS REPERCUSIONES (B, M, A)	DISPARADOR DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAN DE RESPUESTA
Lluvia el día del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Poca asistencia • Pérdida económica 	M	A	Pronóstico climatológico dos días antes del evento	Laura	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar el espacio interior en este instante • Reclutar voluntarios adicionales para que trabajen las veinticuatro horas, en la instalación interior • Elaborar un plan detallado
Construcción de una autopista	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa asistencia • Pocos ingresos 	A	A	El Departamento de autopistas publica el programa de construcción	Allison	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar rutas alternas • Elaborar los letreros • Colocar los letreros en todas las rutas • Colocar anuncios en los diarios

Fuente: Gido y Clements, 2012, p. 287.

Las personas y los grupos pueden tener diferentes percepciones y niveles de tolerancia sobre los riesgos. Esto influye en la forma en que responden ante ellos. La aplicación de la gestión de riesgos debe ser desde el inicio del proyecto y durante todo su ciclo de vida.

4.1.2. Identificación y categorías de riesgos

Identificar los riesgos implica listar todas las amenazas y oportunidades que se detectan en el proyecto. Son variadas las herramientas que pueden utilizarse para realizar esta tarea: consulta a expertos, tormenta de ideas, entrevistas, revisión de la documentación del proyecto, etcétera. Para formular riesgos podemos usar oraciones con la siguiente estructura:

- Si <descripción del EVENTO> entonces <descripción de la consecuencia, el impacto sobre el proyecto>.

Tabla 2. Ejemplo de riesgos

Tipo	Descripción (si...)	Consecuencia (entonces...)
Amenaza	Si la entrega del equipamiento se demora más de dos semanas.	Entonces se demorarán todas las tareas del proveedor 'X'.
Oportunidad	Si contratamos a dos proveedores para proporcionar el soporte del lanzamiento del producto.	Entonces el nivel de calidad del soporte será superior y se reducirá el número de reclamos.

Fuente: elaboración propia.

Existen diversas **categorías de riesgos** que se pueden preestablecer para el proyecto, en el plan de riesgos. Contar con un listado nos ayuda a identificarlas y a considerar los ámbitos donde pueden surgir tanto amenazas como oportunidades.

Se señalan quince categorías de identificación posibles.

1. Interno: los riesgos que provienen del interior de la organización o proyecto.
2. Externo: los riesgos que provienen de fuera de la organización o proyecto.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

3. Financiero: los riesgos asociados con los ingresos, los beneficios, cálculos de retorno sobre inversión, presupuestos o costos del proyecto.
4. Técnico: los riesgos asociados con los aspectos técnicos del proyecto (de tecnología o específicos de la industria).
5. Negocios: los riesgos asociados con la comercialización o el calendario de lanzamientos de productos, retrasos en los proveedores, los problemas de gestión, información de la competencia, etcétera.
6. Organizativo: los riesgos asociados con la propia organización.
7. Cultural: los riesgos asociados con los problemas o las diferencias culturales.
8. Seguridad: los riesgos asociados con la seguridad de la información, la seguridad de los involucrados, la seguridad de los activos, y la seguridad de la propiedad intelectual.
9. Gestión de proyectos: los riesgos asociados con los procesos de gestión de proyectos, la madurez y la capacidad de organización.
10. Legal: los riesgos asociados con los problemas legales que pueden afectar al proyecto o a la organización.
11. Ambiental: los riesgos asociados con el proyecto que puedan tener impactos ambientales.
12. Alcance: los riesgos que impactan en el ámbito de aplicación del proyecto.
13. Calidad: los riesgos que afectan la calidad del proyecto o el producto del proyecto.
14. Cronograma: los riesgos asociados con la estimación de la actividad y los horarios.
15. Proceso: los riesgos asociados con los procesos de negocio u otros procesos que impactan en la organización, el cliente, o el proyecto.

Con la pandemia que vivimos en 2020 y el regreso de los eventos podemos citar riesgos en casi todas las diferentes categorías que aprendemos. Por ejemplo, en principio, con el riesgo de contaminación, fue declarado el *lockdown* (solo se podría salir de casa para actividades esenciales), hasta que las amenazas fueran mitigadas. Después, con la llegada de la vacuna, los eventos pasaron a aceptar personas con protocolos específicos, o sea, ya se echará mano de otras medidas de mitigación, como podemos ver a continuación.

Figura 1. Ejemplo de riesgo en deporte

FÚTBOL ARGENTINA

Vuelta del público a las canchas: ¿es obligatorio el uso de barbijo dentro del estadio?

Casa Rosada hizo público el protocolo de la vuelta al público a los estadios a través de una conferencia. El barbijo será de uso obligatorio.

As.com

Actualizado a 1 de octubre de 2021 06:00 ART



Fuente: Diario AS, 2021, https://argentina.as.com/argentina/2021/10/01/futbol/1633078585_693755.html.

La vuelta de los aficionados a las canchas está cada vez más cerca. El fútbol argentino volverá a ver las gradas llenas (hasta un 50% del aforo del estadio) para que los hinchas vuelvan a alentar a su equipo. En este contexto, Casa Rosada a través de una conferencia de prensa hizo oficiales los protocolos que se llevarán a cabo para este retorno de la gente a las gradas.

Entre otras cosas, y como ya se hizo con la prueba piloto en el partido entre Argentina y Bolivia el 9 de septiembre, el uso de los barbijos será obligatorio para esta vuelta. De esta forma, dentro de la cancha, la gente que acuda a ver los partidos tendrá que llevarlo puesto además de necesitar cumplir otras medidas previas para estar presente en el estadio. (Diario AS, 2021, https://argentina.as.com/argentina/2021/10/01/futbol/1633078585_693755.h

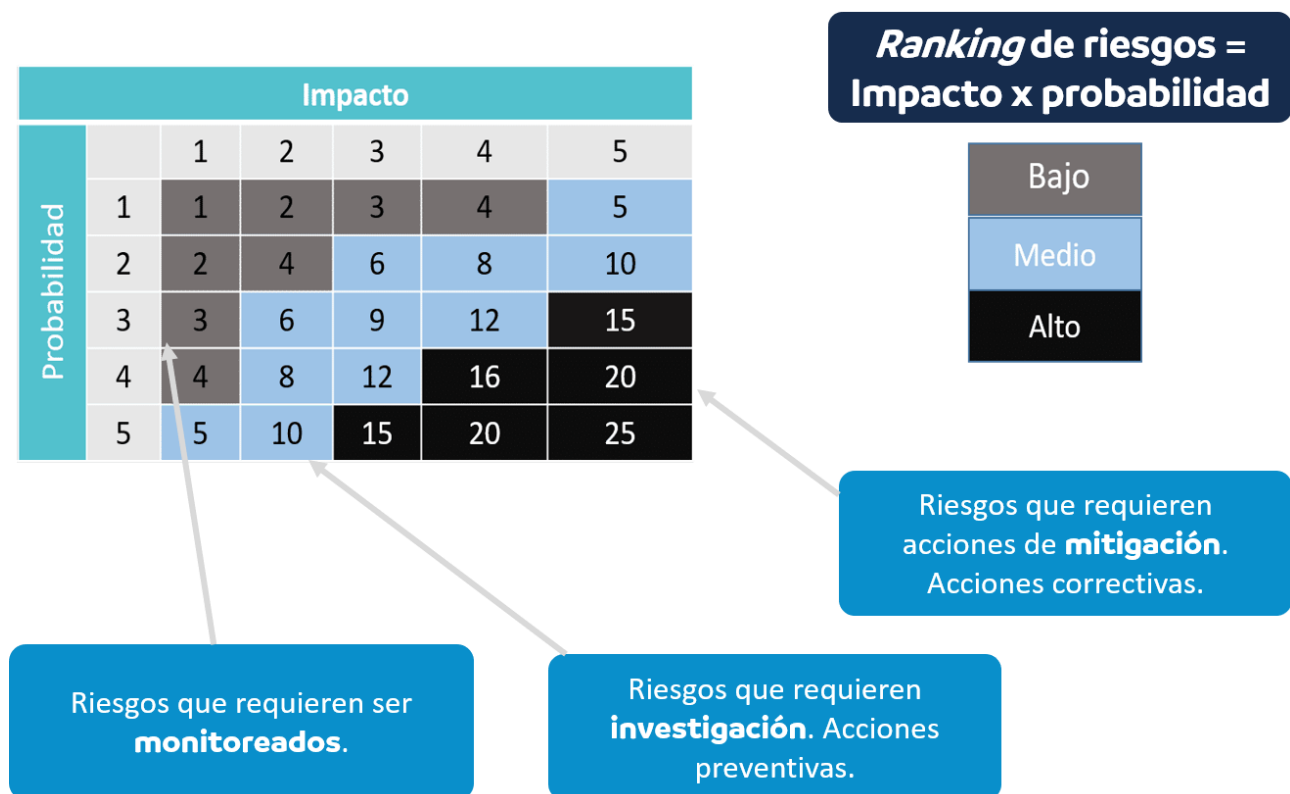
tml)

4.1.3. Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos

Análisis cualitativo

Una vez que identificamos todos los riesgos (amenazas y oportunidades), definiremos, para cada uno, la probabilidad de que ocurra y el impacto que tendría en los objetivos del proyecto. La definición de niveles de probabilidad del impacto puede realizarse mediante el uso de una escala de tipo alto, medio y bajo. Esta definición nos permitirá priorizar los riesgos y poner el foco sobre aquellos de alta probabilidad y alto impacto. A lo largo del proyecto, tanto la probabilidad como el impacto de los riesgos, puede variar.

Figura 2. Matriz de probabilidad e impacto



Fuente: elaboración propia.

Por tratarse de números, muchas personas tienden a deliberar que esa es una calificación cuantitativa, pero como damos calidad a los riesgos, en los términos de probabilidad e

impacto, es un índice cualitativo.

Análisis cuantitativo

Sobre los riesgos prioritarios podemos realizar un análisis cuantitativo. Este análisis implica estudiar numéricamente el efecto de los riesgos sobre los objetivos del proyecto. La información obtenida de este análisis servirá para la toma de decisiones en casos de incertidumbre. En algunos proyectos puede ocurrir que no sea necesario realizar este tipo de análisis.

Algunas de las herramientas que pueden ayudarnos son, a saber.

- Técnicas de recopilación y representación de datos.
- Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado.
- Consulta a expertos.

Al finalizar este análisis podremos actualizar la lista de riesgos con la siguiente información.

- Análisis probabilístico del proyecto.
- Probabilidad de alcanzar los objetivos de costo y tiempo.
- Lista priorizada de riesgos cuantificados.
- Tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos.

4.1.4. Plan de respuesta a los riesgos

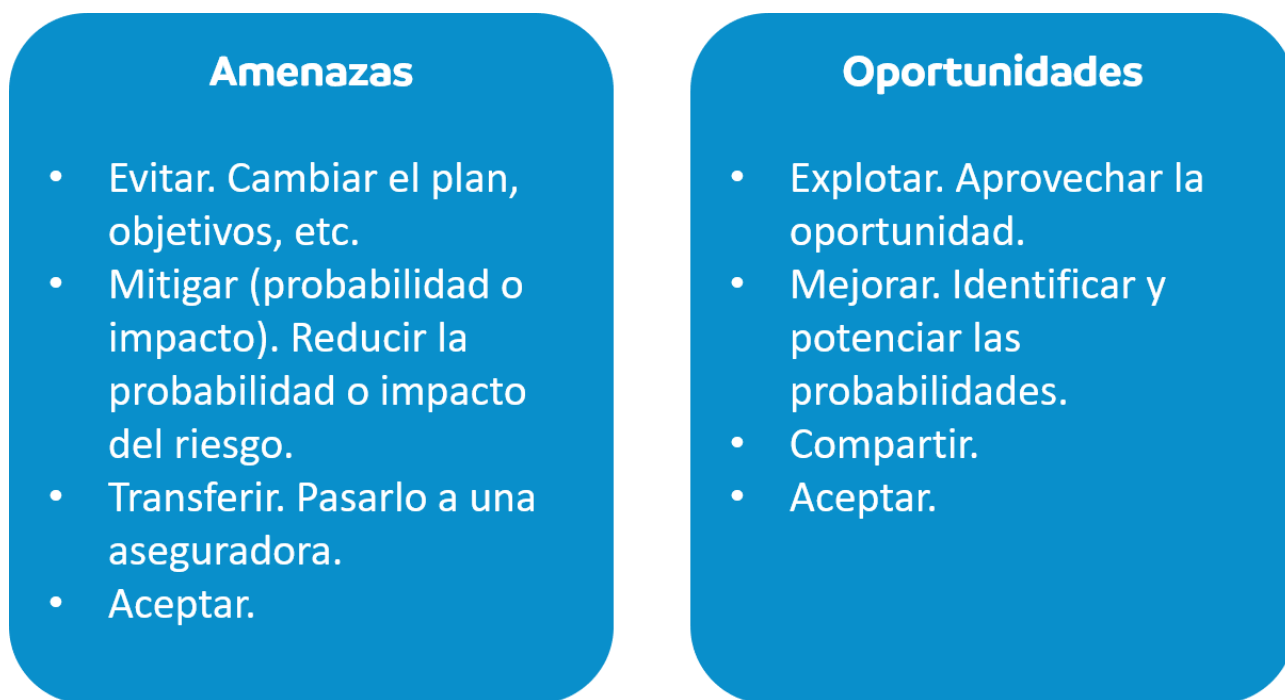
Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, definiremos estrategias o respuestas para los riesgos más relevantes. Hay estrategias distintas para los riesgos que amenazan y los que traen oportunidad.

Por cada riesgo podríamos definir una o más respuestas posibles. Es importante recordar que, en algunos casos, las respuestas elegidas requerirán agregar tareas al cronograma y recalcular costos (como en el ejemplo de la capacitación del equipo de proyecto).

Cuantos más riesgos se enumeren y más detalladas sean las acciones de su plan, mayores serán las posibilidades de éxito del proyecto al final. La figura 3 muestra los tipos de respuestas posibles. Estas actividades se realizarán de acuerdo con los lineamientos del plan

de gestión de riesgos.

Figura 3. Amenazas y oportunidades



Fuente: elaboración propia.

A continuación, describimos con más detalle cada una de las estrategias a utilizar en el plan de respuestas.

Para las amenazas

1. “Evitar: elegimos otra opción para que el riesgo deje de existir” (Olocco, 2016, p. 47). Por ejemplo: si llueve en el momento de realizar la abertura de un evento en el exterior, entonces se demorará el inicio de la competición. Respuesta: hacer la abertura del evento en interiores.
2. Mitigar: la probabilidad y el impacto.
 - a) Mitigar la probabilidad. “Tomamos acciones que permitan disminuir la probabilidad de que el evento ocurra” (Olocco, 2016, p. 47). Por ejemplo, amenaza: si el equipo tiene dificultades para manejar la nueva tecnología que se utilizará en el proyecto, entonces las tareas se pueden demorar. Respuesta: capacitar al equipo de proyecto en la nueva tecnología.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- b) Mitigar el impacto. “Tomamos acciones para que, si el evento ocurre, el impacto sobre el proyecto sea menor” (Olocco, 2016, p. 47). Por ejemplo, amenaza: si el técnico especialista se va del proyecto, entonces las tareas que tiene asignadas se demorarán. Respuesta: asignar un técnico más, para que trabaje en conjunto con el especialista desde el inicio del proyecto.
3. “Transferir: transferimos el riesgo a un tercero” (Olocco, 2016, p. 47). Por ejemplo, si la maquinaria de corte de las cepas que se utilizará en la cancha se destruye, entonces se incrementarán notablemente los costos. Respuesta: contratar un seguro.
 4. Aceptar: no realizamos cambios al plan del proyecto. Lo ideal en este caso sería tener un plan de contingencia.

En el caso de las oportunidades podemos elegir, a saber.



1. Explotar: asegurarnos de que la oportunidad ocurra. Por ejemplo, oportunidad: si los manuales operativos de la instalación deportiva se realizan con un equipo remoto, entonces disminuirán los costos. Respuesta: definir un esquema de *home office* para los miembros del equipo responsables de armar los manuales.
2. Mejorar: tomamos acciones para que la probabilidad de ocurrencia o el impacto aumenten. Por ejemplo, si se contrata la realización de dos entregables a un mismo proveedor, entonces el costo de ambos puede disminuir. Respuesta: licitar ambos entregables en conjunto.
3. Compartir: compartimos los beneficios de la oportunidad. Por ejemplo, oportunidad: si el cliente queda conforme con el resultado del evento, entonces podría convocarnos para un futuro evento similar. Respuesta: asociarnos con una empresa con mayor experiencia en este tipo de proyectos.
4. Aceptar: no realizamos cambios al plan del proyecto.

En resumen, para un impacto positivo de la relación entre la reserva para contingencias y la gestión de riesgos, debemos prestar atención al mapeo de identificación de riesgos (la identificación y listado de riesgos), a la metodología de análisis de riesgos (el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos); y al plan de respuesta al riesgo (la acción).

A continuación, se muestra un ejemplo de dos riesgos identificados en la planificación de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Río 2016.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 4. Ejemplo del *risk assessment* en los Juegos Olímpicos Río 2016

RISK ASSESSMENT FORM		Rio 2016 Olympic and Paralympic Games Organising Committee			
Risk ID#:	GT.O.151	Risk Category:	Operational	Venue:	OLV All Competition Venues OFH PFH IBC MPC
Risk Title:	Safety systems failure				
Risk Description:	Failure, defect or malfunction with partial or total unavailability of equipment or safety system causing security breaches and increasing the venue risk level by reducing of the capacity to prevent and control threats and vulnerabilities.				
Risk Factors:	<ul style="list-style-type: none"> > Low reliability and availability of safety systems due to the large number of failures, downtime, maintenance costs and lost productivity > Gaps in cyber security controls and procedures that facilitate malicious exploitation of safety systems vulnerabilities > Intentional cyber security breaches caused by venue personnel (workforce, volunteers or government officials) > Severe adverse weather causing failure, defect or malfunction of safety systems > Technical incidents or problems causing partial or total unavailability > Power cut or failure causing interruption of safety systems operations > Insider sabotage causing damages in components of a safety system 				
Responsible:	[Redacted]				
Responsible Function:	SEC	Stakeholders:	Municipal Government State Government Federal Government All FAs All Games Clients		
Current Impact:	4	Current Likelihood:	3	Risk Rating:	48
Mitigation Plans					
Mitigation Measures			Initial Date	Final Date	
> Conduct tests and periodic review in a regular manner for all venue safety equipment and systems, as well as ensuring their maintenance and proper operation			> 2015	> 2016	
> Implement cyber security and ICT management policies, plans, processes and procedures, in order to provide adequate service delivery and support to users in venue ICT environment			> 2015	> 2016	
> Assign staff responsible for cyber security, with sufficient qualification and experience to ensure compliance with operation requirements of the Games			> 2015	> 2016	

Fuente: elaboración propia.

Unidad 4.2. Comunicaciones

4.2.1. Plan de comunicación

El plan de gestión de comunicaciones (...) describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr la eficacia. El plan contiene la siguiente información, a saber.

- Requisitos de comunicación de los interesados.
- Información a comunicar, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
- Procesos de escalamiento.
- Motivo de la distribución de dicha información.
- Plazo y frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde.
- Persona responsable de comunicar la información.
- Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial.
- Persona o grupos que recibirán la información, incluida información sobre sus necesidades, requisitos y expectativas.
- Métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa o medios sociales.
- Recursos asignados a las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones conforme el proyecto avanza y se desarrolla, como cuando la comunidad de interesados cambia a medida que el proyecto atraviesa diferentes fases.
- Glosario de la terminología común.
- Diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, lista de informes, planes de reuniones, etcétera.
- Restricciones derivadas de la legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etcétera. (Project Management Institute, 2017, p. 377).

En caso de que se defina la utilización de algún *software* de gestión para administrar el proyecto, es recomendable incluir la información relevante acerca de cómo se utilizará y su detalle correspondiente a fin de documentar la forma de administrarla.

Al iniciar con la definición del plan de gestión de comunicaciones, se deben tener presentes los requisitos de comunicación, realizar un análisis detallado, a fin de definir una correcta comunicación durante el ciclo de vida del proyecto. A su vez, no se debe perder de vista qué métodos de comunicación son los más adecuados, debe evaluarse la rapidez con que se requiere la información y la tecnología disponible, su facilidad de uso, la distribución del equipo y la sensibilidad y confidencialidad de la información.

También deben evaluarse los métodos de comunicación que se implementarán y definir entre los tipos más comunes de comunicación interactiva, tipo *push* (empujar) o tipo *pull* (tirar).

Algunas de las preguntas que pueden ayudarnos en esta etapa de la planificación son, a saber.

- [¿Cuáles son los interesados a los que mantendré informados a lo largo del proyecto?]
- ¿Qué información se les transmitirá?

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

- ¿Cómo se dinamizará la transmisión?
- ¿Qué tecnología será la más adecuada para transmitir la información? ¿Interacciones cara a cara, teléfono, fax, email, chat, mensaje de texto, foros online, etc.?
- ¿Con qué frecuencia necesitan recibir la información?
- [¿Cuáles serán las estrategias para la gestión del cambio que se utilizarán a lo largo del proyecto?]. (Olocco, 2016, p. 39)

Con base en las respuestas, podremos armar una matriz como la de la tabla 3.

Tabla 3. Ejemplo de matriz de comunicaciones

Información	Responsable	Audiencia	Metodología o tecnología	Frecuencia
Estado detallado del proyecto	Gerente de Proyecto	Equipo de proyecto	Call conference	Semanal
Estado ejecutivo del Proyecto	Gerente de Proyecto	Sponsor	Reuniones presenciales y Reporte escrito de estado	Mensual
Situación final del proyecto	Gerente de Proyecto	Sponsor Equipo de Proyecto	Reporte escrito	Una única vez
...				

Fuente: Olocco, 2016, p. 40.

Durante la ejecución del proyecto podremos ajustar la matriz de comunicación, con base en las experiencias adquiridas y los eventuales nuevos requerimientos. Es importante comprender que cuantas menos brechas tenemos en la comunicación, disminuyen más los riesgos.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Por último, debe definirse un esquema de reuniones claves para el proyecto, que incluya aquellas reuniones periódicas necesarias para la gestión del proyecto, revisión de estado y avance. El beneficio de este punto es que permite brindar información detallada sobre cuándo serán revisados los avances, con qué frecuencia y el modo en que se realizarán, hasta puede definirse la plantilla del documento a utilizar y el tiempo disponible.

“Uno de los elementos conductores para aunar los esfuerzos de todas las personas de la organización en la dirección adecuada, así como para llevar a cabo las metas [establecidas], pudiendo cumplir con los objetivos propuestos” (Mañas, Salvador, Díaz y Pecino, 2014, p. 1582).

Toda comunicación implica transmisión, de información, de conocimiento, de afecto (tanto positivo como negativo), y de valores, ya sea que adquiera la forma de un documento (por ejemplo, una minuta de reunión), de un abrazo o de un portazo.

Minuta de reunión

Las minutas de reunión se originan con base en las notas que se toman durante la reunión. Luego, la minuta se distribuye entre los participantes y los interesados para que todos los receptores estén al tanto de los temas tratados, las decisiones tomadas, los acuerdos y los planes de acción. Cada uno de los receptores de la minuta debe leerla y puede objetar cualquier punto del contenido, ya sea por estar mal redactado, por no corresponder, etcétera. En caso de que la minuta no sea rechazada o no se reciban comentarios, pasa a considerarse como documento válido y formal del proyecto.

Al momento de iniciar la reunión, se debe designar a un responsable para redactar la minuta y, luego, publicarla. Es recomendable que la persona designada no sea la misma que dirija la reunión. A fin de no perder detalle de lo sucedido, es recomendable que la minuta sea redactada durante la reunión y que luego, sin dejar pasar mucho tiempo, se termine de redactar, dándole un formato adecuado; así se evita la pérdida de contexto de la reunión. No solo es importante su pronta finalización, sino su rápida distribución, ya que puede contener fechas de vencimientos y responsables designados que deben accionar para cumplir con los acuerdos.

En muchos casos estas minutas son consideradas como un documento burocrático carente de utilidad, esto es así porque no se usan de manera correcta y eficiente. El objetivo de las minutas de reunión es ahorrar y optimizar tiempo, no perderlo. Las minutas de la reunión deben incluir la siguiente información:

1. Fecha.

2. Hora y lugar de la reunión.
3. Asistentes (detalle de presentes y ausentes, asistencia obligatoria u optativa).
4. Temas de discusión importante que deben estar en la lista.
5. Observaciones claves:
 - Decisiones.
 - Planes de acción.
6. Las notas deben ser solo una visión general de los puntos más importantes de la discusión.
7. Para cada plan de acción, se deben detallar, a saber.
 - Personas responsables de cumplirlo.
 - Fecha de vencimiento.

4.2.2. Enviar y recibir información. Incidente y accidente

Durante la ejecución, se deberá distribuir la información sobre el proyecto de acuerdo con lo establecido en el plan de comunicaciones. También se recogerá información de los diferentes interesados. Esta información deberá ser procesada y gestionada.

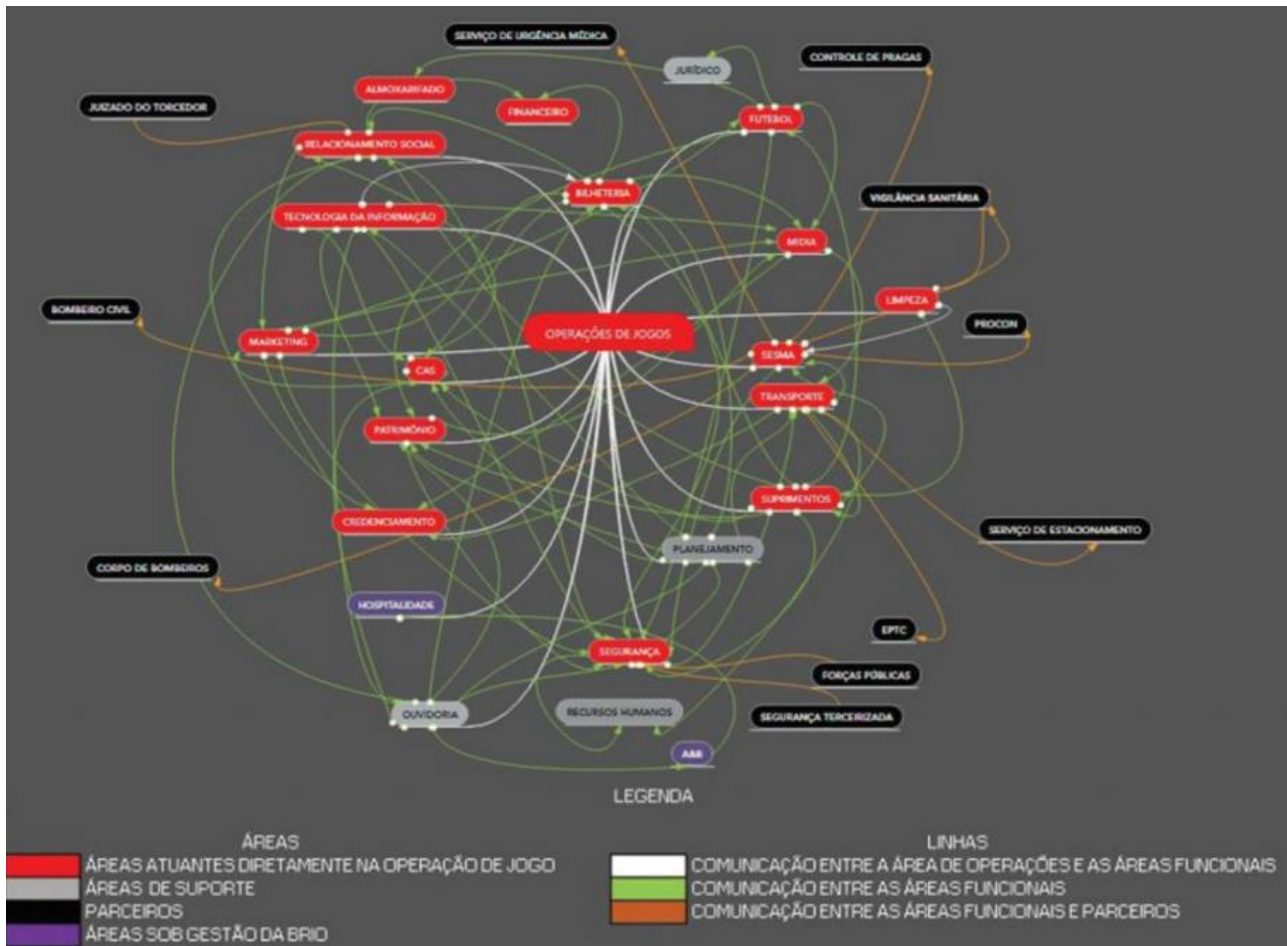
Esta actividad requerirá un importante porcentaje del tiempo del gerente de proyecto, por lo que resulta vital haber realizado una buena planificación al respecto y considerar la posibilidad de ajustarla en función a las necesidades del proyecto.

Se estima que el 90 % del tiempo de un director de proyecto se dedica a comunicar lo que se hará, pero el 76 % de los proyectos fracasa debido a una comunicación ineficaz.

A continuación, presentamos una compleja red de comunicaciones que se desarrollan en un partido de fútbol.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 5. Mapa de la comunicación de diferentes áreas en una operación de juego



Fuente: Vice presidencia de administración y vice presidencia de patrimonio de Sport Club Internacional, 2020, p. 65.

Con el tema de la información es muy importante comprender los conceptos de incidente y accidente para que se puedan llevar a cabo y así brindar la información correcta.

¿Qué es un incidente?

Se define a un incidente como un punto o asunto cuestionado sobre el que existen posiciones opuestas, desacuerdos o controversias y que se encuentra en análisis.

Un incidente se puede describir como cualquier cosa que sucede, ya sea positiva o negativa. Es cualquier evento que ocurre y tiene significado por un momento. Además, puede ser de

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

varios tipos y con causas muy diferentes. Un incidente en el lugar de trabajo es un evento no planificado que no resulta en una lesión, pero que causa daños a la propiedad o presenta un riesgo lo suficientemente importante como para requerir un registro.

Por ejemplo, una falla en el sistema eléctrico de los vestuarios del equipo sería un incidente registrable, incluso si no lesionó a nadie y el personal pudo corregir el problema antes de que llegaran los atletas, ya que representa un riesgo significativo.

¿Qué es un accidente?

Un accidente puede ser descrito como cualquier tipo de percance que ocurre como resultado de un error de una de las partes involucradas y puede causar daños a la persona que provocó el hecho o a la persona afectada. “Estos eventos desafortunados también pueden conducir a la pérdida de vidas o [propiedades]. Puede haber varios tipos de accidentes en los que no siempre se puede responsabilizar a una persona” (Diferenciario, s.f., <https://diferenciario.com/accidente-y-incidente/>).

Llevar al mundo del deporte, por ejemplo, una falla en el control de acceso, permitir que los aficionados ingresen a un lugar controlado e inicien agresiones físicas, verbales y depredación de bienes es un tipo de accidente. Es decir, el accidente es un evento inesperado, que afecta la rutina de los empleados, provoca daños corporales o, incluso, puede acarrear daños materiales a la organización.

Figura 6. Ejemplo de accidente

Invasión de hinchas chilenos en Maracanã

- Detenidos 85 hinchas chilenos tras saltar una valla e irrumpir en la sala de prensa



Fuente: Aranda, 2014, <https://www.elmundo.es/deportes/2014/06/18/53a1da9a22601d0f4d8b4574.html>.

Como en el episodio del estadio en Brasil (figura 6) hubo daños materiales, podríamos categorizarlo como accidente.

¿Cuáles son las principales diferencias entre incidente y accidente? Ambos términos se usan regularmente en el entorno laboral, pero no deben confundirse. La principal diferencia entre accidente e incidente es que el primero resulta en lesiones al personal o causa daños a la propiedad. Mientras que los incidentes no dan lugar a lesiones. Así que un incidente puede evolucionar para un accidente.

¡Con una comparación será más fácil de entender!

Tabla 4. Comparación accidente e incidente

Accidente	Incidente
<ul style="list-style-type: none">● Siempre es lamentable y negativo.● No está planificado y debe evitarse.● Todos los accidentes son incidentes.● Es algo que ocurre y causa la pérdida de la vida o la propiedad.● No es intencional y puede considerarse el resultado de un error.	<ul style="list-style-type: none">● Puede ser negativo o positivo.● No todos los incidentes son accidentes.● Puede implicar o no la pérdida de cosas.● Puede ser planificado.● Puede ser intencional o no intencional y, por lo tanto, no es el resultado de un error.

Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Registros

El registro de incidentes es una herramienta que permite hacer un seguimiento de todos los puntos que surgen durante la ejecución del proyecto y que requieren seguimiento y resolución. Pueden ser o no un riesgo al proyecto. El registro puede tener el siguiente formato (tabla 5).

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Tabla 5. Ejemplo de registro de incidentes

Id.	Fecha creación	Estado	Resp.	Fecha vto.	Prioridad	Descripción	Plan de acción
1	5/4	Abierto	JP	15/4	Alta	El proveedor X entregó material de mala calidad.	Reclamar y solicitar que lo envíe nuevamente.

Fuente: elaboración propia.

Los incidentes pueden ser registrados en esta bitácora según su surgimiento. La bitácora estará a disposición para ser revisada periódicamente. De este modo, se validará que se trabaja en la resolución de estos puntos identificados para que sean resueltos antes de la fecha en la que serán requeridos.

Los incidentes que no se resuelven pueden ser causa de demora en el proyecto. En los grandes eventos hay una manera sencilla y barata para tener información de los incidentes. Hay cajas por todas las instalaciones, en las que se puede describir lo que pasó y, al final del día, las cajas deben ser analizadas por el gerente del proyecto.

Figura 7. Caja de registro



Fuente: elaboración propia.

4.2.4 *War room*

Otra herramienta o espacio muy importante para el gerente del proyecto es una sala de crisis, sala de guerra o '*war room*'. Como su nombre lo indica, *war room* es un concepto tomado del universo militar. La idea proviene de la Segunda Guerra Mundial y fue desarrollada por el primer ministro británico Winston Churchill. En su sala de guerra solo tenía un objetivo: derrotar a las tropas de Hitler en la Segunda Guerra Mundial. Y, precisamente por eso, su estrategia funcionó tan bien.

Recientemente, agencias y departamentos de publicidad (y algunas empresas de otros segmentos) adoptaron el concepto de sala de guerra para gestionar proyectos complejos o situaciones de crisis. Esto se debe a que esta iniciativa ayuda a motivar y dinamizar el trabajo en equipo, siempre que sea necesario para superar la adversidad. Incluso, porque la instalación de una sala de guerra permite poner en práctica una acción estratégica audaz con objetivos agresivos, lo que consigue el compromiso y la participación entusiasta de todos. Un buen ejemplo de sala de guerra exitoso fue lo ocurrido en el Super Bowl de 2013. En esta

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

ocasión, durante el tercer cuarto del partido, se fue la luz.

Figura 8. War room SB



Fuente: captura de pantalla de Showtime Sports, 2013.

La marca de galletas Oreo, que tenía una sala de guerra para el evento, creó y publicó casi instantáneamente un arte en Twitter que decía: 'todavía puedes sumergirte en la oscuridad', algo así como 'todavía puedes bucear' en la oscuridad' (expresión para 'remojar' la galleta en la leche, también usada en fútbol americano).

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 9. Ejemplo de *marketing* con la crisis



Fuente: Aztek, 2018, <https://www.aztekweb.com/blog/post/slam-dunk/>.

Reúna a las personas adecuadas en la sala de guerra: responsables de operaciones, seguridad, instalaciones, acreditación, tecnología, interfaz con organismos públicos de movilidad y seguridad, además de algún apoyo legal. Todos son muy valiosos en una sala de guerra en un evento deportivo importante. Lo importante es reunir todos los componentes necesarios, pero sin tener más gente de la que se necesita, asignar roles y responsabilidades a cada persona. Componer una sala con muchos colaboradores puede hacer que el trabajo sea más lento y difícil. Dada la naturaleza impredecible de los eventos y proyectos que requieren la creación de una sala de guerra, es imperativo que todos los roles estén definidos por adelantado y que la toma de decisiones esté centralizada, aunque el proceso de toma de decisiones sea colaborativo.

Referencias

Aranda, G. (2014). *Invasión de hinchas chilenos en Maracanã*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/deportes/2014/06/18/53a1da9a22601d0f4d8b4574.html>.

Aztek (2018). *No importa los Ravens: el gran ganador en el Super Bowl el domingo pasado fue la galleta Oreo*. Recuperado de <https://www.aztekweb.com/blog/post/slam-dunk/>.

Diario AS (2021). *Vuelta del público a las canchas: ¿es obligatorio el uso de barbijo dentro del estadio?* Recuperado de https://argentina.as.com/argentina/2021/10/01/futbol/1633078585_693755.html.

Diferenciario (s.f.). *Diferencia entre accidente e incidente*. Recuperado de <https://diferenciario.com/accidente-y-incidente/>.

EALDE Business School (2018). *La gestión de las comunicaciones en dirección de proyectos*. Recuperado de <https://www.ealde.es/gestion-de-las-comunicaciones-direccion-de-proyectos/>.

Gido, J. y Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. Quinta edición. México: Cengage Learning.

Mañas, M. A., Salvador, C. M., Díaz, P. A. y Pecino, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 13(4), pp. 1581-1587.

Martins, J. (2022). *Qué es la gestión de riesgos y cómo aplicarla a tu proyecto en solo 6 pasos*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>.

Olocco, C. A. (2016). *Planificación y control del trabajo*. Nivel IV. Córdoba: Universidad Siglo 21.

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

Showtime Sports (2013). *Super Bowl XLVII Blackout – 60 Minutes Sports – CBS News Report – Showtime* [archive de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2NisA-AT60A>.

DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Vicepresidencia de administración y vicepresidencia de patrimonio de Sport Club Internacional (2020). *Manual de operação e manutenção. Estádio José Pinheiro Borda. Beira-Rio*. Porto Alegre: Ideograf.