



GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 3. LA GESTIÓN
DE PROYECTOS EN EL
DEPORTE

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 3. La gestión de proyectos en el deporte

Unidad 3.1. Proyectos deportivos

3.1.1 Concepto y características

Las organizaciones —deportivas o de cualquier índole— realizan sus actividades con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos que le traerán beneficios. Como vimos en módulos anteriores, estas actividades pueden clasificarse en proyectos y operaciones, aunque, muchas veces, ambas categorías se superponen.

Si consideramos la definición del PMI, un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único. Mientras que una operación es un conjunto de tareas que se efectúan para prestar un servicio o hacer un negocio, y son abordadas por procesos y procedimientos (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017). La principal diferencia es que las operaciones son, normalmente, continuas y repetitivas, en tanto que los proyectos son temporales y únicos.

Como los proyectos se utilizan, con frecuencia, como medio para lograr los planes estratégicos de la organización, se puede afirmar que todas las actividades de una organización deportiva podrían articularse a través de una cartera de proyectos que conformen, a su vez, su plan anual y estratégico. Pero, para que esto suceda, las organizaciones que no funcionan con el modelo de gestión por proyectos deben adaptarse a esta modalidad y hacer más partícipes a sus integrantes.

Este es un tema clave en las organizaciones deportivas que suelen regirse por sistemas organizativos tradicionales, jerárquicos, que desmotivan la generación de proyectos para su desarrollo. Por ende, lo primero que hay que lograr es que la “organización proyectual” (París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>) conviva con el sistema tradicional de organización funcional.

Según Gambau i Pinasa (s. f.), se puede decir que las características básicas de los proyectos deportivos responden a los siguientes criterios:

- Definido: que tengan claramente establecidos los objetivos y las tareas para que no se confundan con las acciones o medios que se utilizarán para alcanzarlos.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

- Cuantificado: aunque esta cualidad es complicada, se necesita hacer un control riguroso en cuanto a su concreción.
- Temporal: que tiene un final, es decir, no es continuo.
- Posible: factible de realizarse.
- Ambicioso: en el sentido de generar algo más, ir un paso más allá. En lo posible, generar valor adicional.
- Asignado: a alguien que sea responsable, dé cuentas de su desarrollo y de los resultados.
- Acordado: dentro de la organización y aceptado por el responsable designado para su puesta en marcha.
- Evaluable: que pueda medirse a través de algún indicador, parámetro o estándar acordado, para dimensionar los resultados.
- Único: diseñado para un fin específico que le otorga singularidad y lo diferencia de cualquier otro proyecto.
- Gradual: desarrollado en fases o etapas distribuidas en el tiempo, con objetivos para cada una de ellas.
- Integrado: que contribuya a los objetivos de la organización y a su estrategia.

Por su parte, París coincide en algunas de las mencionadas características de los proyectos deportivos y agrega otras, tales como: “concretos, con un presupuesto asociado, capaz de ser descompuesto en ‘paquetes de trabajo’ y tareas concretas y sencillas” (París, 2011, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>).

Vale aclarar que varios autores coinciden en que, para ejecutar un proyecto deportivo, es fundamental realizar un estudio previo de su factibilidad y viabilidad para no desperdiciar tiempo y recursos en un proyecto que no tiene cabida en el mercado.

Disciplinas como el project management, diseñadas por especialistas en la gestión de proyectos, resultan cruciales para aplicarse en el ámbito deportivo, dado que sirven para ordenar y controlar las acciones y procesos en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Por

lo tanto, recurrir a ella a la hora de proponer un nuevo proyecto es la mejor decisión que puede tomar un director o gerente para ejecutar uno de gran, mediana o pequeña envergadura.

3.1.2 Tipos de proyectos deportivos

Antes de avanzar en un ejemplo que iremos desarrollando, compartiremos la clasificación que realiza París (2011a) de los proyectos que pueden presentarse en una organización deportiva, a los fines de dimensionar los posibles escenarios de aplicación. Estos grupos son:

Figura 1. Tipos de proyectos deportivos



Fuente: elaboración propia con base en París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>

1. Proyectos deportivos propios, asociados al objeto social de la entidad, identificados como los que muestran la razón de ser de la organización:
 - Espectáculo, fiesta o evento deportivo.
 - Competencia de rendimiento, popular o de deporte base.
 - Proyectos de turismo activo.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

- Proyectos de actividades de recreación en hoteles o playas.
 - Campamentos deportivos.
 - Proyectos de tecnificación deportiva.
 - Escuelas deportivas.
 - ...nuevos servicios deportivos. (París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>).
2. Proyectos deportivos complementarios, vinculados a espacios deportivos e instalaciones, que serían los proyectos que utilizan escenarios para desarrollar la actividad o espectáculo deportivo:
- Construcción de una nueva instalación.
 - Remodelación de una instalación ya existente.
 - Construcción o mejora de instalaciones complementarias, como vestuarios, tribunas y demás.
 - Acondicionamiento de espacios en el medio natural [al aire libre] o no convencionales.
 - Equipamiento deportivo y dotación de material a una instalación.
 - Implantación de procesos y procedimientos relativos al mantenimiento y control de las instalaciones deportivas. (París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>).
3. Proyectos complementarios de soporte a la gestión. Incluye a los que brindan apoyo a la gestión de la organización:

- Sistemas de gestión de la organización (informática, control accesos, etc.).
- Implantación de sistemas de gestión económica y contable.
- Implantación de sistemas de certificación de calidad.
- Contratos especiales de suministros [y control de consumos].
- Estudios de investigación, consultoría, viabilidad, encuestas de satisfacción o estudios de mercado. (París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>).
- Planes estratégicos de comunicación, con sus correspondientes acciones de ejecución y estrategias publicitarias, de promoción y difusión.
- Método de gestión de quejas y reclamos.
- Plan de capacitación para los trabajadores (París, 2011).

3.1.3 El ciclo de vida de un proyecto deportivo

Cuando alguien presenta un proyecto deportivo es porque busca una solución eficiente a un problema o necesidad del cliente. Por eso, quienes se dedican a gestionar proyectos o están aprendiendo a hacerlo deben adquirir los conocimientos que le permitan cumplir con este compromiso de ofrecer una solución de calidad a la necesidad planteada, incluyendo este atributo tanto en la ejecución del proyecto a lo largo de su ciclo de vida como en los criterios para evaluar los procesos implementados en cada fase.

En la primera fase del ciclo de vida, el inicio, es fundamental definir los objetivos que se quieren alcanzar antes de poner en marcha el proyecto, acordados con el equipo involucrado y, por supuesto, teniendo como parámetro principal las expectativas del cliente, que es el beneficiario final del proyecto.

Algunos de los principales trabajos que se realizan en esta instancia son:

- Identificar las necesidades y requisitos del proyecto (alcance, tiempo, coste, riesgos).

- Documentar la propuesta y desarrollar el enunciado del trabajo.
- Identificar las partes interesadas.
- “Realizar el Acta de constitución del proyecto” (ACP). (“Módulo 0. Ciclo de vida del proyecto y del producto”, s. f., <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-i-el-ciclo-de-vida-del-proyecto/presentacion-del-ciclo-de-vida-del-proyecto/>).

No olvidemos que el ciclo de vida es de gran utilidad para definir las fases que relacionarán el inicio del proyecto con su final, mediante una evolución de acciones y procesos. Por ejemplo, la definición del ciclo de vida del proyecto puede servirle al director para dividir las acciones que serán parte del proyecto actual de las que pueden ser un proyecto per se, como el estudio de viabilidad, que muchas veces se gestiona como un proyecto independiente.

En la segunda fase, de organización y preparación (planificación), se analizan los objetivos a fin de buscar la mejor manera de alcanzarlos, es decir, cómo se logrará su concreción. Dicho de otra manera, al director del proyecto le corresponde definir el trabajo exclusivamente necesario que deberá ejecutarse en el resto del ciclo de vida.

El trabajo más importante de esta fase es, fundamentalmente, armar los planes de gestión de las diferentes áreas de conocimiento: alcance, tiempo, costos, riesgos, recursos, interesados, comunicaciones y demás. Este se complementa, además, con otros trabajos, como:

- estructurar un cronograma;
- proponer un plan de mejora y criterios de medición de resultados;
- definir mecanismos de transmisión de la información;
- gestionar los cambios y reconfiguraciones del proyecto (“Módulo 0. Ciclo de vida del proyecto y del producto”, s. f.).

Llegada la fase de ejecución, es crucial alinear lo planificado con su puesta en práctica para dar sentido al trabajo. También se pueden implementar estrategias de vigilancia y control de las acciones realizadas. Por lo tanto, algunas de las principales actividades para desarrollar en esta instancia son las siguientes:

- Liderar el equipo.
- Crear y definir las tareas, con sus criterios de realización.
- Brindar información sobre las tareas, para asegurarse de que el equipo entendió lo que debe hacer, cuándo y con qué resultados.
- Validar con los clientes el avance del proyecto para garantizar que el camino elegido es el correcto.
- Comunicar, mediante el canal correcto, a las personas indicadas, con la información necesaria (Aston, 2021).

Para la fase de cierre, el director del proyecto se ocupa de darlo por finalizado, habiendo satisfecho al cliente, que es el objetivo por defecto de cualquier proyecto. Para esta fase, algunos de los trabajos que se deben realizar son:

- Concluir los entregables.
- Aprobar el producto o servicio que surge del proyecto.
- Elaborar el informe de cierre con su correspondiente documentación.
- Dar por finalizados los contratos elaborados para el proyecto, incluyendo los vinculados al equipo, con lo cual estos quedan liberados de sus responsabilidades para con el proyecto.
- Recopilar las lecciones aprendidas durante el transcurso del ciclo de vida del proyecto (“Módulo 0. Ciclo de vida del proyecto y del producto”, s. f.).

3.1.4 Cómo diseñar y planificar un proyecto deportivo

Quien presenta un proyecto deportivo no solo busca una solución a un problema o necesidad, sino que, además, se compromete a brindar un proyecto de calidad para alcanzar sus resultados.

Por esto, para armar, planificar y presentar un proyecto, su formulación debe ser correcta, coherente, realista y completa. Los interrogantes que se plantean en la siguiente tabla ayudan a estructurar el proyecto y el razonamiento de quien lo dirigirá, con el objetivo de plantear disparadores que se resuelvan en la ejecución.

Tabla 1. Interrogantes que guían el diseño y planificación de un proyecto

¿QUÉ se quiere hacer?	Descripción del proyecto
¿POR QUÉ se quiere hacer?	Fundamentación
¿PARA QUÉ se quiere hacer?	Objetivos
¿CUÁNTO se quiere hacer?	Metas
¿A QUIÉN va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
¿DÓNDE se quiere hacer?	Localización física, ubicación
¿CÓMO se va a hacer?	Actividades, tareas, metodología y organización
¿QUIÉNES lo van a hacer?	Entidad que lo desarrollará y organización
¿CUÁNDO se va a hacer?	Calendario de actividades o cronograma
¿CON QUÉ se va a hacer?	Recursos humanos, materiales, económicos
¿CÓMO se va a evaluar?	Instrumentos para medir la progresión hacia las metas propuestas

Fuente: "Manual básico para la elaboración de proyectos deportivos", 2020, <https://www.tierradelfuego.gob.ar/wp-content/uploads/2020/02/MANUAL-PARA-LA-ELABORACION-C3%93N-DE-PROYECTOS-DEPORTIVOS-1.pdf>

A estas preguntas se pueden adicionar otras razones que suman valor al proyecto, como las motivaciones que originan su planteamiento, ya que todo proyecto deportivo incluye el aporte de otras personas que cooperan y que también velan por su éxito.

Finalmente, la mayoría de los autores coinciden en una serie de contenidos, más o menos similares, que debe tener un proyecto a la hora de su diseño y armado. Como resumen, se ofrece la mirada de París (2011a). Puntualizaremos en los elementos básicos imprescindibles para planificar un proyecto deportivo.

Figura 2. Elementos básicos para la planificación y seguimiento de un proyecto deportivo



Fuente: París, 2011a, <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>

Un aporte clave para la planificación de un proyecto es la correcta identificación de sus públicos de interés o stakeholders, dado que una mala definición de ellos puede generar confusión en el planteamiento de los objetivos.

Por último, complementar el planteamiento del proyecto con otras herramientas y técnicas que permitan dimensionar su alcance en forma gráfica es una posibilidad que no debe omitirse, siempre y cuando se cuente con los recursos para incluirlas.

Unidad 3.2. Disciplina y herramientas en el ámbito del deporte

3.2.1 ¿Por qué las organizaciones deportivas recurren a la GP?

Es evidente que, a diferencia de otros sectores y ámbitos, en el sector deportivo, la gestión de proyectos ha sido más bien accidental. En otras palabras, quienes ejercieron el rol de director de proyecto, en la mayoría de los casos, lo hicieron sin preparación ni conocimiento sobre el tema. Lo cierto es que tampoco existe mucha bibliografía sobre el tema y, en su mayoría, limitan la gestión de proyectos deportivos a la organización de eventos, únicamente. Existe poco contenido académico que relacione la gestión integrada de proyectos deportivos con herramientas, técnicas y metodologías explícitamente desarrolladas para esto.

Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones en general, sean deportivas o de otra índole, utilizan la gestión de proyectos porque les permite traducir y ejecutar mejor sus objetivos estratégicos en proyectos determinados. Además, muchas de las actividades que llevan a cabo las organizaciones se gestionan como proyectos, aunque sin apelar a la disciplina: un evento o un juego de competición, una entrega de premios, entre otros.

Decimos “sin apelar a la disciplina” porque estas acciones se configuran como proyectos que podrían gestionarse metodológicamente con herramientas del project management, consolidadas, incluso, en el campo de los servicios deportivos.

París se preguntaba “por qué las organizaciones deportivas abordan cada vez más la gestión por proyectos” (2011b, p. 2) y daba, para responder este interrogante, algunas razones que aún siguen muy vigentes:

- El aumento de la competencia en lo referido a gestión deportiva, con la aparición de diferentes proveedores de servicios deportivos, genera menor estabilidad, por lo que es imprescindible apelar a otros recursos, ampliar la mirada y profesionalizarse en diferenciales.
- Dado que las organizaciones deportivas tienen costos indirectos muy altos e independientes del uso de sus servicios, mientras más control y planificación puedan tener, mejor administrarán sus recursos y consumos.

- Las organizaciones deportivas también elaboran sus planificaciones estratégicas, pero les cuesta transformar esos objetivos en resultados cotidianos. Por lo tanto, la gestión basada en proyectos podría colaborar con este fin.
- La implementación de nuevos proyectos alarga el ciclo de vida de las organizaciones al desafiarlas a superarse y mostrar logros basados en objetivos preestablecidos que las obligan a abandonar la rutina.
- Además, de la mano del anterior, la gestión por proyectos permite aprovechar nuevas oportunidades e incluirlas en los planes estratégicos como reacción positiva.
- Por último, la gestión por proyectos promueve el trabajo en equipo, por lo que, en las organizaciones deportivas, rompe con estructuras de dirección jerárquicas, para hacerlas más flexibles y horizontales. Asimismo, favorece una mejor evaluación del desempeño real de los integrantes del equipo y contribuye a su empoderamiento.

3.2.2 PM para la creación de un proyecto deportivo

Como dijimos anteriormente, el project management no era una herramienta asociada a servicios o disciplinas como el deporte, ya que sus inicios se dieron en otros tipos de proyectos vinculados a la arquitectura, ingeniería, tecnología y demás. No obstante, su utilidad fue expandiéndose hacia otros ámbitos y hoy se aplica en rubros y sectores antes inimaginables, como el deporte y otras ciencias, debido a la facilidad que propone para crear y dirigir proyectos, organizar a los implicados, sus tareas, tiempos, recursos, etc.

El mercado laboral parece indicar que la dirección de proyectos relacionados con el ámbito del deporte pocas veces recae en manos de profesionales. Existe una cierta tradición en el deporte de utilizar métodos “artesanales” para dirigir proyectos, es decir, que cada cual lo hace a su manera, sin una referencia de suficiente eficacia, sin embargo, la preparación académica cada vez mejor en este ámbito, a través de los estudios de grado y de postgrado, y la formación multidisciplinar que se adquiere suponen un inmenso valor añadido. (Gómez, García y Gambau i Pinasa, 2009, <https://www.efdeportes.com/efd131/project-management-una-herramienta-de-gestion-aplicada-a-las-ciencias-del-deporte.htm>).

Es decir, que este contexto marcado por una injerencia notoria de la gestión de proyectos en las organizaciones, incluso en las deportivas, abre el abanico de posibilidades para los profesionales del deporte (y otras disciplinas relacionadas) como un campo de acción para quienes se formen y adquieran los conocimientos necesarios para gestionar y dirigir proyectos.

De la mano de esto, resulta necesario también insistir en el cambio de mentalidad de las organizaciones y entidades públicas y privadas sobre la concepción del deporte como generador de empresas y empresarios, que realiza su contribución al sector económico, no solo desde lo contable-financiero, sino aportando calidad, recursos humanos, investigación, innovación, desarrollo, recreación y demás. Visto de esta manera, lo deportivo adquiere un compromiso claro, tanto para el desarrollo empresarial por proyectos como para plantearse objetivos que permitan su sostenibilidad en los años.

Si pensamos en la creación de un gran evento (por dar un ejemplo de proyecto para organizar y gestionar) como los juegos olímpicos, la Copa Mundial de Fútbol, una carrera de Fórmula 1, un torneo de tenis internacional o cualquier otro, su asociación al uso de una herramienta que ayude a gestionar el proyecto es inevitable y necesaria. Permitiría tener un panorama en el tiempo sobre las personas implicadas en el proyecto, las tareas que se deben realizar en cada fase del ciclo de vida, los plazos y fechas límites, el alcance. Y, en función de ello, estimar costos y recursos necesarios, posibles riesgos y gestión, la comunicación interna y externa y cada uno de los aspectos clave que conforman un proyecto y requieren de atención para alcanzar los objetivos con éxito.

Ahora, llevemos esta misma reflexión a cualquier otro tipo de proyecto deportivo, como la ampliación de instalaciones, la creación de un establecimiento, la digitalización de procesos de una organización y, por qué no, la creación de una aplicación tecnológica inteligente ad hoc, con diversas finalidades, como medir el rendimiento de los deportistas de la organización, llevar un registro de cada socio y sus preferencias, y cientos de nuevos proyectos posibles hoy, gracias al impacto de las TIC.

Pero ¿es posible aplicar la GP relacionada con el deporte en proyectos más sencillos, chicos o de menor alcance (y repercusión)? La respuesta es sí. De hecho, aplicar esta metodología es de gran utilidad para poner en marcha cualquier proyecto dentro del ámbito del deporte, justamente, porque ordena los elementos, y esto permite tener un panorama general del evento y los recursos involucrados (materiales, humanos y demás).

¿Y si gestionamos un proyecto?

Un ejemplo de esto sería el caso de la puesta en marcha de un emprendimiento innovador especializado en el entrenamiento personal integral, con servicios para el cuidado y bienestar de las personas, interno y externo, con propuestas de yoga, consultorios de psicología y ejercicios de meditación, combinados con asesoramiento nutricional y estético; ubicado en una ciudad chica, con instituciones educativas vinculadas al deporte.

Esta caracterización nos permitirá analizar el alcance e impacto de un modelo de negocio como proyecto para gestionar. Desde ya, concluimos que su ejecución permitirá:

- Poner a prueba una herramienta de gestión de proyectos en el ámbito deportivo.
- Planificar un proyecto que ofrezca un servicio específico y diferente basado en la satisfacción del usuario como uno de sus principales stakeholders.
- Gestionar un proyecto teniendo en cuenta todas las aristas necesarias para generar valor para el usuario, desde la planificación y consideración de todos sus componentes.
- Contribuir a la generación de empleo de profesionales del deporte y la gestión deportiva.

Analicemos, entonces, cómo se podría encarar la gestión de este proyecto desde diferentes perspectivas metodológicas, sin inferir cuál de ellas es mejor. Recordemos que cada proyecto tiene características propias, que motivarán la elección de una u otra metodología, o una combinación de ambas.

3.2.3 Metodología tradicional aplicada a un proyecto deportivo

Se comienza el proyecto aclarando que se seguirán las fases del ciclo de vida (inicio, organización y preparación —planificación—, ejecución y finalización), planteada por el PMI (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

De este modo, la fase de inicio empieza con la gestión de la integración. Se crean los documentos constitutivos que explicitarán lo que se quiere lograr. En este caso, solo se elaborará el Acta de constitución, que incluye:

- La presentación formal del proyecto.

- El enunciado del alcance, donde se define el proyecto, los objetivos que se deben cumplir y sus límites.
- El plan de gestión, que documenta los planes subsidiarios que contendrá el proyecto.

El objetivo de esta fase es obtener un entregable que se presentará en alguna entidad (pública, privada, bancaria, etc.) que oficie de inversora o accionista. De esta manera, se le ofrece la información necesaria para la toma de decisión sobre el financiamiento de este proyecto emprendedor.

Luego, se continúa con el armado de contenidos de las diferentes áreas de conocimiento que la metodología del PMI propone, siguiendo el análisis sustentado en la herramienta tradicional del project management.

- ✓ Gestión del alcance: en forma detallada y precisa, se subdivide el trabajo en componentes más pequeños que permitan su manejo en forma eficiente, es decir, armar la estructura de desglose del trabajo. Por ende, se prosigue a determinar si el negocio será rentable en el lugar donde se quiere instalar. Y, para ello, será fundamental realizar:
 - El análisis de viabilidad específico que involucre un estudio de mercado con el fin de identificar la competencia.
 - El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
 - La evaluación del mercado del entrenamiento personal en la zona y de servicios complementarios y sustitutos, como gimnasios o clubes deportivos.
 - La estimación de la inversión requerida y del volumen económico del negocio.
 - La definición de las partes interesadas y los recursos humanos que se involucrarán en el proyecto, tanto la cantidad como las competencias que deben poseer, formación, tipos de contratos, etc. Este ítem se completa en el proceso de gestión de los recursos que veremos enseguida.
- ✓ Gestión del cronograma: definición de duración y plazos de las actividades que se van a realizar, considerando la posibilidad de incluir cambios o imprevistos. La inauguración debe ser para el Día del Deportista, por lo que esa se convierte en la fecha límite o deadline (12 meses posterior a la fecha de inicio).

- ✓ Gestión de riesgo: identificación de posibles riesgos y sus potenciales respuestas. Una posibilidad es un retraso en la apertura del emprendimiento a causa de la falta de habilitación municipal. La acción prevista ante este riesgo es la de realizar únicamente un evento inaugural, sin uso de la instalación, hasta conseguir el permiso, extendiendo el pase del usuario hasta el día de apertura definitivo con la entrega de un descuento para la cuota del mes siguiente.

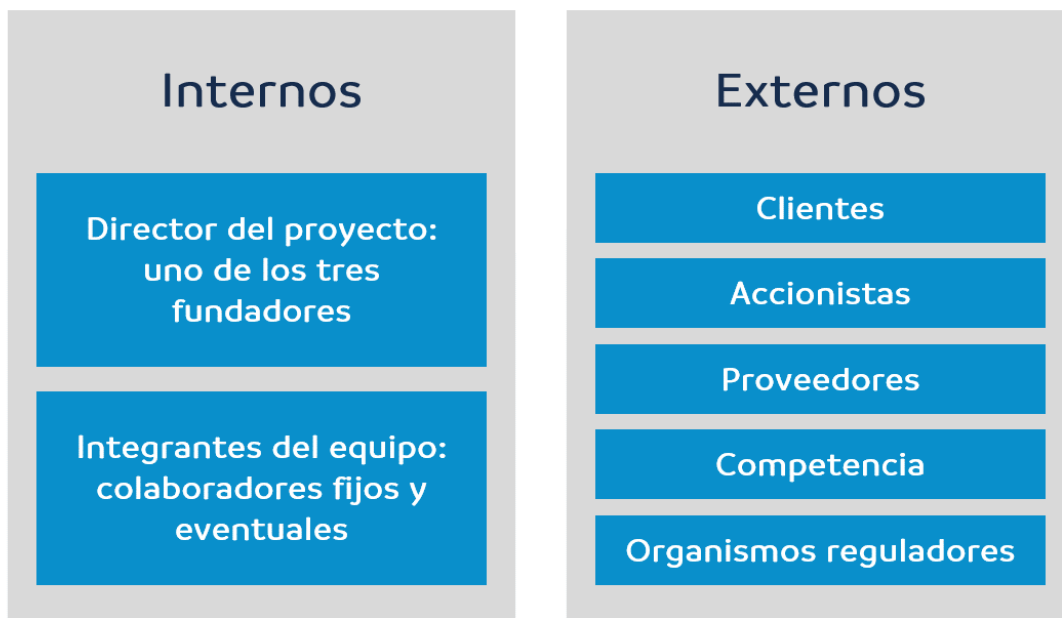
Para concluir con este proceso, se realizó una lista de los probables riesgos para evitar contingencias. Entre ellos, además del mencionado, también un riesgo era el desfasaje presupuestario, no alcanzar el punto de equilibrio y no finalizar la obra a tiempo.

- ✓ Gestión de los costos: elaboración del presupuesto para estimar gastos e ingresos esperados, además de prever los recursos económicos necesarios para la puesta a punto. Además, el presupuesto sirve para controlar los gastos.
- ✓ Gestión de las adquisiciones: incluye conseguir los mejores proveedores para efectuar la gestión de compra de los materiales y equipamientos necesarios para la puesta en marcha del emprendimiento, como los elementos y máquinas deportivas y de estética, el piso adecuado antirrebote, los artefactos de climatización, los productos de refrigerio, el mobiliario y demás. Al ser un emprendimiento incipiente, no cuenta con área de compras específicamente determinada, sino que esta gestión estará a cargo de la parte administrativa, junto con los fundadores.
- ✓ Gestión de la calidad: este proceso es muy importante por el valor que se le quiere dar al usuario como diferencial. Además de elaborar una política de calidad de los servicios prestados y pedir su adhesión a los colaboradores del emprendimiento, se busca trabajar con los mejores productos y proveedores, con el propósito de mantener la satisfacción de los clientes siempre alta. La mejora continua es un parámetro que rige estas operaciones y, por ello, estar atentos a cada detalle y a la opinión de los clientes es una acción clave para la gestión de este proyecto.
- ✓ Gestión de comunicaciones: la interrelación entre los miembros del equipo y la información del proyecto no puede estar escindida y, por ello, se debe trabajar arduamente en documentar todos los objetivos y avances. Pero, además, esto debe ir acompañado de una inversión en sistemas tecnológicos para mejorar la comunicación. Este proceso estuvo intervenido por otras herramientas: se hizo uso de metodologías ágiles, colaborativas y más flexibles, para moldearlas a las necesidades del proyecto.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

- ✓ **Gestión de los recursos:** en este proceso se hace foco, principalmente, en los recursos humanos, en los empleados o colaboradores que se deberán contratar para el funcionamiento del servicio de entrenamiento personal que ofrece el emprendimiento. Esto implica dotar a la estructura de personal capacitado e idóneo, que cuente con las competencias para cumplir con las expectativas de los clientes y, en la medida de lo posible, aporte nuevos conocimientos y habilidades a su rol. Asimismo, es necesario incorporar otro tipo de profesionales que se encarguen de la administración del negocio, desde el punto de vista contable y administrativo, ya que los fundadores del proyecto son especialistas en deporte. Una forma de diagramar la plantilla es mediante la confección de un organigrama que refleje las funciones, roles y responsabilidades del personal imprescindible.
- ✓ **Gestión de los interesados:** además de los mencionados colaboradores, que son una de las partes interesadas del proyecto, se identificaron otros interesados que también son cruciales, pues demandan información, a la vez que se debe gestionar su interés, expectativa e intervención. Los interesados identificados para este proyecto son:

Figura 3. Partes interesadas del Proyecto



Fuente: elaboración propia.

Vale destacar que lo anterior no es una mera descripción de las áreas de conocimiento, sino la gestión que se debe realizar en cada una, expuesta de manera resumida, con la finalidad de presentar un caso que refleje cómo deberían administrarse y dirigirse los procesos esenciales de un proyecto real. Cada proceso debe identificar sus partes, planificar su ejecución, gestionarla y, finalmente, controlar y monitorear su funcionamiento.

Para concluir, podemos resumir que la implementación del project management podría ser crucial para la organización de un proyecto deportivo, ya que, de su implementación, se podría generar empleo específico para profesionales del deporte y la salud, gestionando eficientemente una idea innovadora de negocio, pionera y financiada por accionistas, con potencial de convertirse en un centro de entrenamiento personal referente en la zona.

3.2.4 Metodologías ágiles en proyectos deportivos

Como hemos venido afirmando, es muy difícil, sobre todo en estos días, trabajar con modelos puros (París, 2011b) en la planificación y puesta en funcionamiento de un proyecto.

El modelo tradicional es, sin dudas, una referencia para la gestión de un proyecto, pese a sus exigencias de planificar todo desde el inicio, mientras la realidad actual exige cambios constantes y mucha creatividad. Sin embargo, las metodologías ágiles funcionan excelentemente a la hora de complementar estas herramientas, sobre todo, en lo referido a la gestión de proyectos en el deporte, ya que es un sector con muchas incertidumbres y riesgos.

Es más, muchas veces en las organizaciones deportivas no todo es programable desde el inicio: las especificaciones técnicas pueden alterarse e impactar en el presupuesto. Los clientes, cambiar de opinión e introducir nuevas demandas. Factores del entorno pueden impactar en la ejecución y desviarnos de los objetivos iniciales, etc.

Todo esto nos lleva, necesariamente, a la búsqueda de alternativas que tengan a la agilidad y flexibilidad como requisito indispensable, para incorporar rápidamente esas modificaciones y reorientar el proyecto hacia lo que realmente ofrece valor al cliente.

Siguiendo el caso del emprendimiento especializado en entrenamiento personal, una opción de gestión de este proyecto podría darse con la metodología scrum, que es de gran utilidad

para proyectos en los que la incertidumbre es un factor constante, al igual que dar prioridad a ciertos elementos que generen valor para el cliente.

Para aplicar scrum, partiremos de la base de que este emprendimiento tiene un objetivo claro, pero ambicioso, que busca brindar muchos servicios de diversa índole. Por lo tanto, es posible que, el final, sea una aproximación de lo que se espera o que se vaya concretando por etapas. A medida que se vaya ejecutando, quizá, sea preciso reorientar el alcance, dirección, los recursos, el presupuesto, es decir, que algunas partes del proyecto podrán ser alteradas en la ejecución.

Aplicando scrum, contamos con la posibilidad de implementar el proyecto en bloques temporales cortos y fijos, con iteraciones (o sprint) que duren un mes o, si es necesario, hasta dos semanas ("Fundamentos de scrum", s. f.), donde cada una de ellas proporcione un resultado completo y tangible para el cliente. El scrum es producto de un trabajo constante del equipo que, a diario, modifica el resultado con base en lo aprendido el día anterior.

Las iteraciones se planifican el primer día y luego se ejecutan, con reuniones de sincronización de actividades y tareas, de 15 minutos diarios, en las que cada miembro responde qué hizo desde la última reunión, qué hará ahora y cuáles son y serán los impedimentos que encontró para cumplir su función. De esta manera, se da lugar al scrum master, quien intenta eliminar o reducir los inconvenientes para procurar que el equipo trabaje centrado en el proyecto, sin interrupciones de su productividad (Amejjide García, 2016).

El trabajo con scrum requiere una participación constante del cliente. De hecho, durante la iteración, el cliente y el equipo revisan la lista de requisitos y cambian (de ser necesario) los objetivos del proyecto, para maximizar la utilidad de lo que se desarrolla y el retorno de inversión. El último día de la iteración se realiza la reunión de revisión de la iteración que consta de dos partes: una demostración de los requisitos nuevos implementados y una retrospectiva, para evaluar el desenvolvimiento del equipo y mejorar su desempeño siguiente.

Este proceso, realizado con base en el scrum, también podría adaptarse a otras metodologías, ya sea en el proyecto en su totalidad o en partes o fases. Por ejemplo, en el inicio del proyecto, podría utilizarse Canvas para modelar los bloques del negocio. En la ejecución, aplicar herramientas como Trello, para la asignación de tareas y un diagrama de Gantt, para secuenciar el tiempo.

¿Qué queremos decir con esto? Que ninguna metodología, herramienta o técnica es mejor que la otra, sino la más adecuada para un proyecto con ciertas características. Cada una tiene sus ventajas y limitaciones, por lo que hacer un uso combinado, aplicando lo mejor de cada opción, es la decisión más inteligente que se puede tomar.

Referencias

Ameijide García, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>

Aston, B. (2021). Ciclo de vida de los proyectos: la guía completa. Recuperado de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/ciclo-de-vida-gestion-proyectos/>

Fundamentos de scrum. (s. f.). Proyectos ágiles. Recuperado de <https://proyectosagiles.org/fundamentos-de-scrum/>

Gambau i Pinasa, V. (s. f.). Dirección de proyectos deportivos. Recuperado de https://www.academia.edu/8537576/Gestion_proyectodeportivo

Gómez, V., García, O. y Gambau i Pinasa, V. (2009). Aplicación práctica del Project Management a la creación de un proyecto deportivo. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd131/project-management-una-herramienta-de-gestion-aplicada-a-las-ciencias-del-deporte.htm>

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (2017). Project Management Institute. Sexta edición. US: PMI.

Manual básico para la elaboración de proyectos deportivos. (2020). Secretaría de Deporte y Juventud. Gobierno de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Recuperado de <https://www.tierradelfuego.gob.ar/wp-content/uploads/2020/02/MANUAL-PARA-LA-ELABORACION-DE-PROYECTOS-DEPORTIVOS-1.pdf>

Módulo 0. Ciclo de vida del proyecto y del producto. (s. f.). Hito Master Dap. Universidad de Alcalá. Recuperado de <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-i-el-ciclo-de-vida-del-proyecto/presentacion-del-ciclo-de-vida-del-proyecto/>

París, F. (2011a). Taller: Introducción a la gestión por proyectos en las organizaciones deportivas. Recuperado de <https://www.fagde.org/archivos/Introducci%C3%83%C2%B3n-Gesti%C3%83%C2%B3n-de-Proyectos-Deportivos.pdf>

París, F. (2011b). Introducción a la metodología de gestión de “proyectos ágiles”: un nuevo campo de aplicación en las organizaciones deportivas. Comunicación Libre para el Congreso de FAGDE 2011. Recuperado de <https://www.fagde.org/archivos/Proyectos-%C3%83%C2%A1giles.pdf>