



GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 4. EL LÍDER DE
UN PROYECTO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 4. El líder de un proyecto

Unidad 4.1. Project manager

4.1.1 Qué es un project manager

Empezaremos definiendo a la gerencia de proyectos, en palabras del PMI, como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017). Con esta base, es pertinente afirmar que se necesita para esto un gerente de proyectos con liderazgo, capacidad para la toma de decisiones y el trabajo bajo presión, con la mirada puesta en los resultados.

Dicho esto, se deduce, entonces, que el director o gerente de proyecto es la persona encargada de liderar al equipo asignado para alcanzar sus objetivos. En algunos casos, también se considera que el project manager es responsable de garantizar la correcta ejecución de cada fase del ciclo de vida del proyecto.

Con una realidad tan cambiante como la actual, invertir en la contratación de un director de proyecto es una gran apuesta, dado que están preparados para enfocar el proyecto hacia los objetivos y gestionar los factores (internos y externos) para mejorar el desempeño del equipo a cargo.

Este director está detrás y al frente de la producción de sus equipos, por lo que requiere una visión integral que le permita planificar, coordinar y complementar sus recursos intelectuales y materiales. Asimismo, son los encargados de alinear los proyectos que dirigen e interpretar la visión, misión y objetivos de la organización que los origina.

Vale aclarar que el director o gerente de proyecto no es un gerente funcional o de operaciones, sino la persona que liderará un equipo determinado hasta cumplir con los objetivos de un proyecto específico. En otras palabras, el gerente de proyectos no solo se enfoca en gestionar las variables clave del proyecto (alcance, tiempo y costos), además, se centra en tratar de agregar valor a la organización.

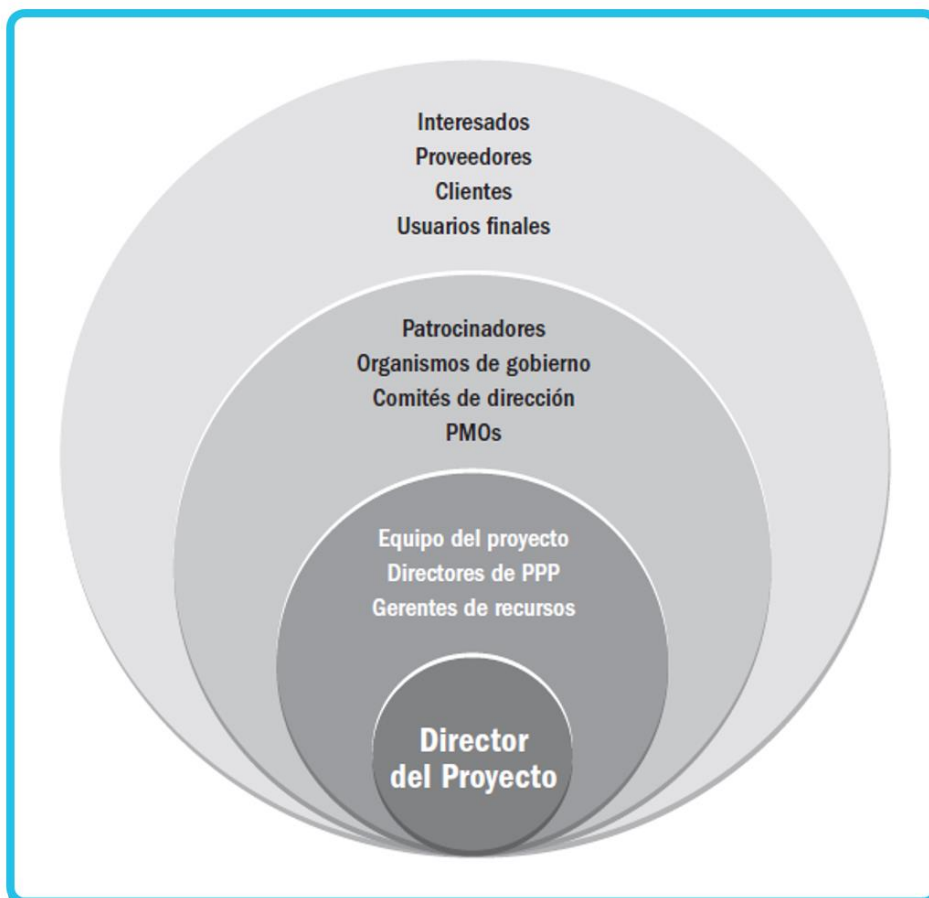
Además de ser un excelente administrador de recursos, debe tener la capacidad de comprender la estrategia organizacional. Finalmente, los proyectos deben surgir como una respuesta a las estrategias planteadas. Los planes de acción se hacen realidad gracias a los proyectos”. (Moreno Monsalve, Sánchez Ayala y Velosa García, 2018, p. 22).

De todas maneras, aunque es fundamental que el líder posea conocimientos y habilidades que veremos a continuación, su principal potencial estará en gestionar un equipo multidisciplinario de profesionales que compensen sus debilidades y complementen sus fortalezas. De él dependerá, en gran medida, el desempeño de su equipo, ya que alineará expectativas y potenciará lo mejor de cada miembro.

4.1.2 Roles y funciones de un PM

Para el PMI, un director de proyecto debe ser proclive a cumplir varios roles dentro de su ámbito de influencia, que representan el valor de la profesión de project management (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Figura 1: Esfera de influencia del director del proyecto y su rol



Fuente: "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 53.

El rol clave del director del proyecto es liderar el equipo que lo ejecuta, pero también lograr que el proyecto represente y garantice las expectativas de las partes interesadas. En este sentido, asumir funciones y roles de comunicación entre el equipo y las partes interesadas (sobre todo, el patrocinador) es la clave de su éxito, ya que le permitirá alinear posturas y negociar acuerdos de trabajo basados en los intereses de los públicos.

Para el PMI, esta capacidad de comunicarse con los interesados se manifiesta cuando:

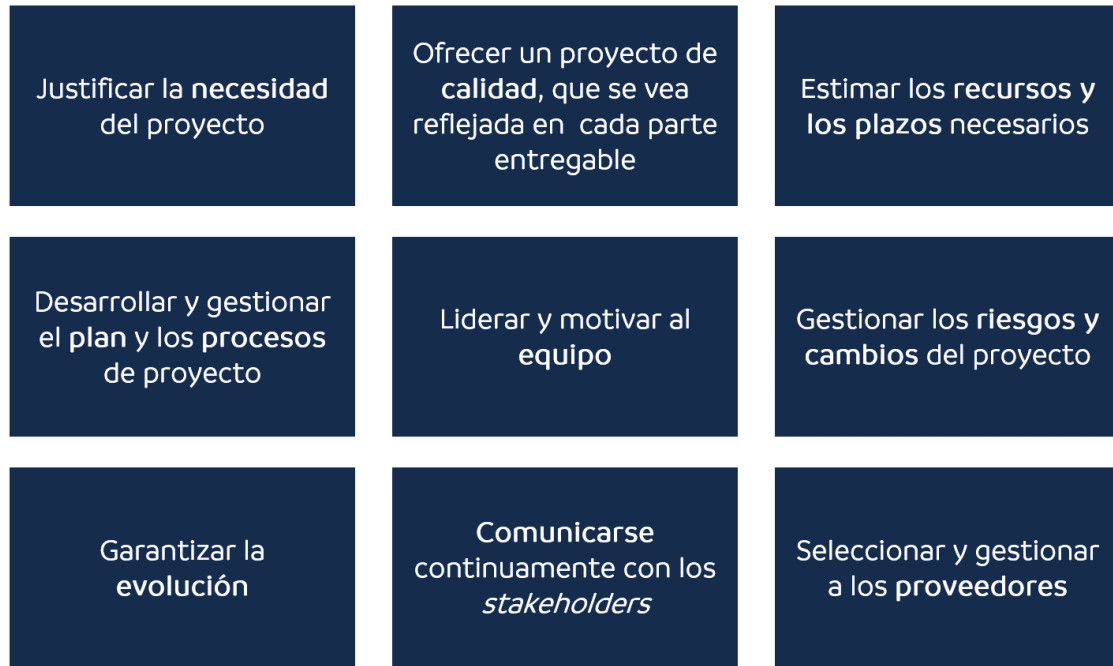
- se desarrollan habilidades específicas mediante diversos formatos;
- se logra respetar los planes y programas de comunicación;
- se utilizan comunicaciones predecibles, consistentes, claras, completas, sencillas, relevantes y adecuadas;
- se pueden incluir noticias clave;
- se incorporan mecanismos de retroalimentación;
- se desarrollan redes de vinculación sólidas y eficientes ("Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017).

Este rol clave de mediador comunicacional se logra gracias a una serie de habilidades blandas, como las de relacionamiento, negociación o capacidad de liderazgo, que le permitirán lograr los objetivos y consensos necesarios.

Finalmente, un rol relevante que cumple el gerente del proyecto es su interrelación y vinculación con otras áreas y roles de la organización, para unificar el proyecto que dirige y el plan estratégico global de manera integral y consolidada, y el conocimiento de los diversos puntos de vista que dirigen la organización.

Por su parte, se pueden identificar algunas de las funciones de un project manager, en el siguiente esquema:

Figura 2. Funciones del project manager



Fuente: elaboración propia con base en Sáez Hurtado, 2021, <https://www.iebschool.com/blog/project-manager-agile-scrum/>

Ahora bien, venimos diciendo que el gerente de proyectos no debe ser especialista en todos los temas, pero debe estar preparado y tener experiencia en algunos campos relevantes. ¿Qué habilidades y competencias se espera que tenga un project manager?

4.1.3 Conocimientos y competencias fundamentales

Aunque el perfil profesional del project manager no considera el aprendizaje de conocimientos técnicos específicos, sí es válido que cuente con múltiples habilidades y competencias para el ejercicio de la profesión.

Lo más probable es que, al armar su equipo, seleccione profesionales y técnicos preparados para cada área que requiere cobertura y puedan suplir sus deficiencias. No obstante, sí es imprescindible que cuente con capacidad y experiencia en la dirección de proyecto y en liderazgo de equipos (incluyendo habilidades comunicacionales, de planificación y negociación) para ejercer eficientemente su rol.

El PMI distingue una tríada de competencias que se recomienda que el director de proyectos adquiera y desarrolle de forma equilibrada.

Figura 3. Triángulo del talento del PMI



Fuente: "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 57.

Dirección técnica de proyectos: refiere a las habilidades y comportamientos específicos de la dirección de proyectos, con el conocimiento técnico que exige el rol para llevar adelante un proyecto de manera eficiente. En la descripción de las áreas de conocimiento de un proyecto nombramos varias de estas habilidades, que incluyen, básicamente, las siguientes capacidades:

Concentrarse en los elementos técnicos críticos de cada proyecto que dirigen.

Adecuar las herramientas, técnicas y metodologías (tradicionales o ágiles) convenientemente a cada proyecto.

Planificar con exhaustividad y priorizar con diligencia.

Gestionar los elementos clave del proyecto (cronograma, costo, recursos, riesgos, etc.) ("Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017).

Gestión estratégica y de negocios: el conocimiento y manejo de los factores externos (mercado, industria y sector en el que opera) e internos (producto, innovación y estrategia organizacional) para potenciar mejor los resultados del negocio. Esta competencia incluye tener conocimiento de otras disciplinas, como finanzas, marketing y operaciones, y dotar de capacidad al director para poder:

explicar a otros los aspectos fundamentales del proyecto en relación con el negocio;

desarrollar una estrategia adecuada que contemple la visión del patrocinador, el equipo y los expertos;

lograr que esa estrategia amplifique el valor del negocio que hay detrás del proyecto.

En conclusión, mientras más sepa el director sobre el core del proyecto, mejores decisiones y precauciones podrá tomar.

Liderazgo: incluye conocimiento, pero también habilidad y personalidad para guiar, motivar y orientar al equipo, ser ejemplo y fuente de inspiración para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos satisfactoriamente. A los líderes actuales se les exige ser multifacéticos y desarrollar lo que se conoce como habilidades blandas, fundamentalmente: escucha, negociación, resiliencia, comunicación, mentoría, flexibilidad, resolución de problemas, entre otras.

Pero las habilidades y competencias de un buen project manager no se agotan en las ofrecidas por el PMI. También se pueden nombrar otras que son muy requeridas para formar este perfil de gestor de proyectos, como las que propone Sáez Hurtado (2021):

Trabajo en equipo: saber relacionarse tanto con el propio equipo como con otras áreas y líderes genera mejores resultados. La interrelación e interacción conjunta maximiza el rendimiento de los factores implicados en el proyecto y se hace un uso adecuado de ellos.

Organización y detalle: es la base de su rol, por lo que no es compatible la palabra desorganización con project manager. La organización de las tareas, procesos, plazos y personas del proyecto dependen de su eficiencia y, por esto, debe estar obsesionado con los detalles, para que nada pase por alto.

Comunicación: como líder de equipo, la comunicación es esencial, tanto horizontal como vertical. No solo debe garantizar un flujo informativo constante y de calidad, sino que debe

asegurar que todos reciban y entiendan los mensajes, y validar los canales de comunicación utilizados.

Capacidad de gestión de conflictos: su rol de mediador evitará que los interesados en el proyecto pierdan tiempo resolviendo cuestiones que no están a su alcance o no integran sus metas. Además, el líder del proyecto debe arbitrar los medios para generar un buen clima de trabajo y el mejor desempeño de su equipo.

Capacidad de delegar y respaldo a su equipo: confiar en las personas que trabajan con él no solo ayudará a superar sus limitaciones o a suplirlas, sino que además empoderará a su equipo para que se pongan desafíos y se animen a opinar activamente ante decisiones importantes del proyecto. Un buen gestor y líder es el que impulsa a su equipo a animarse y asumir los errores como aprendizajes.

Orientación de objetivos: para no perder el rumbo ante imprevistos, el director de proyecto debe tener la capacidad de reorientar al equipo con decisiones rápidas y determinantes, sin perder de vista los objetivos a largo plazo, aunque esto implique reformular los objetivos más cercanos.

Conocimiento en evaluación y métricas: evaluar la efectividad, eficiencia, progreso, productividad, desempeño y calidad del proyecto y del equipo a los fines de identificar oportunidades de mejora y ajustar procesos.

Estas son otras virtudes que se espera que tenga un gerente de proyecto que apunta a la búsqueda eficiente de resultados y, sobre todo, a la gestión humana de las personas que trabajan junto a él o ella y lo complementan.

4.1.4 Cómo ser un buen project manager

Se puede agregar valor, como director del proyecto, incorporando mejores prácticas y experiencias ajenas a su performance. Asimismo, mantenerse informado constantemente sobre las tendencias de la industria a la que pertenece el proyecto siempre es un diferencial que ubica a los conocedores de estos temas en un podio más arriba que aquel que se queda con lo que sabe. Cuando nos referimos a tendencias, incluimos:

Figura 4. Tendencias para incorporar al rol profesional



Fuente: elaboración propia.

De todas formas, estar constantemente a la vanguardia de los avances tanto de la disciplina como de temas vinculados a los negocios y proyectos siempre le dará ventaja al director que busca, en la transferencia e integración de conocimientos, un aliciente para su crecimiento y mejor desempeño. Esto incluye contribuir con la formación de otros profesionales, como así también, participar en capacitaciones y talleres inspiracionales, tanto para sus colegas como para otros profesionales, vinculados o no a la disciplina.

Como en toda profesión, el desarrollo de habilidades y el aprendizaje de nuevos conocimientos que le permitan planificar los proyectos de cara al futuro será un atributo cada vez más valorado del mercado profesional, condicionado permanentemente por la innovación y el avance tecnológico.

Finalmente, para ser un buen project manager, sugerimos que estos tengan una formación “multidisciplinar con una base digital, que gestionen el valor, la reducción de tiempo, la agilidad y la fiabilidad de los objetivos” (Sáez Hurtado, 2021, <https://www.iebschool.com/blog/project-manager-agile-scrum/>). Como expusimos en módulos anteriores, no solo son importantes los conocimientos en planificación, gerenciamiento y negocios, sino la flexibilidad para aprender sobre nuevas herramientas que facilitan la gestión de los proyectos, con metodologías ágiles, como el design thinking o design sprint y otras que van apareciendo y adecuándose al uso disciplinar.

A modo de resumen, lo que consideramos que debe poder hacer un buen gerente de proyecto a lo largo de su carrera se sintetiza correctamente en los ítems que exponemos a continuación, adaptados de Sáez Hurtado (2021).

- Ser innovadores y promotores de cambio en la manera de plantear los negocios, la gestión de personas y la transformación cultural de las organizaciones.
- Promover una competitividad y productividad sana en la organización, apelando al uso eficiente de nuevas metodologías, flexibles y ágiles, para potenciar la conformación de equipos de alto desempeño.
- Crear procesos y aplicaciones que se adecuen a la flexibilidad, en lo referido a gestión y planificación de los proyectos, para adaptarlos a la era de las nuevas tecnologías.
- Poner a las personas en el centro, tanto para una mayor eficiencia en los procesos como para apuntalar la satisfacción del cliente.

Unidad 4.2. Project manager deportivo

4.2.1 ¿Qué se espera de un sport project manager?

Frente a cualquier proyecto deportivo —de gran envergadura o no— se requiere un soporte técnico y estratégico que lo gestione y oficie de interlocutor entre los interesados, sean estos internos, como los dueños de la organización que lo origina y los integrantes del equipo que gestionará; o un organismo público, un patrocinador o cualquier participante que influya en el proyecto.

Este mediador, que se mantendrá atento a las expectativas e intereses de sus públicos, es lo que se conoce como un sport project manager o gerente de proyecto deportivo (GPD en adelante). Dicha figura concentra conocimientos y habilidades específicas (descritas anteriormente) y la capacidad suficiente para llevar el proyecto hacia su concreción.

Este nuevo perfil profesional, altamente demandado en estos días en el ámbito deportivo, surge en el marco del desarrollo de proyectos y servicios deportivos que han alcanzado niveles de inversión y complejidad muy elevados, lo que implica la toma de decisiones basada en una planificación detallada del proyecto y una gestión sumamente eficiente de las fases que lo conforman.

Pero ¿qué se espera concretamente que haga un sport project manager? Sabemos que un proyecto deportivo comprende, generalmente, la coordinación de múltiples procesos que, a su vez, movilizan una gran diversidad de recursos, desde económicos y materiales hasta humanos, por lo que una mala gestión no solo nos puede alejar de los objetivos propuestos, sino, además, generar otras deficiencias asociadas al mal uso de dichos recursos.

Tanto es así que se torna crucial que, a cargo de todo proyecto, exista una figura clave que responda a la gestión desde la real pericia técnica y estratégica. Por consiguiente, se entiende que la misión del sport project manager es:

El éxito del proyecto, y esto requiere gestionar con eficacia y equilibrio ante los diferentes agentes y factores, conducir los procesos de diseño, de construcción, de la puesta en servicio o de la explotación del futuro equipamiento deportivo, optimizar los recursos y coordinar las propuestas y

trabajos de los diferentes operadores, buscando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus deportistas, practicantes, usuarios o ciudadanos. Salvaguardar en todo momento los intereses de la institución o propiedad y actuar acorde a su misión, sus posibilidades económicas y a su ahorro. (Celma, 2013, <https://silo.tips/download/la-figura-del-sport-project-manager-origen-teoria-y-practica>).

Desde esta perspectiva, el director de proyecto pasa a ocupar un lugar determinante en el planteo, planificación y gestión, y se convierte en el intermediario que monitorea el adecuado proceso que implica cada fase. Además, evita el retrabajo, la descoordinación, los atrasos, las desviaciones económicas, por nombrar algunos de los inconvenientes más comunes que aparecen cuando la gestión es deficiente.

Se convierte, entonces, en el responsable que “dirige o coordina a los distintos actores que intervienen en este proceso para establecer su eficiencia, proponer mejoras o economías y conseguir el éxito de los objetivos planteados en principio por los responsables de las instituciones y entidades afectadas” (Celma, 2013, <https://silo.tips/download/la-figura-del-sport-project-manager-origen-teoria-y-practica>).

Sin embargo, aún no se puede afirmar que el perfil del gestor de proyectos deportivos está instalado en el campo del deporte. Sí es claro que está emergiendo rápidamente por la demanda laboral, lo que ha favorecido al establecimiento de una identidad profesional propia, caracterizada por su empeño en mejorar el desarrollo del sistema deportivo, desde la optimización de la rentabilidad a la determinación de su importancia en la sostenibilidad, que permite medir el impacto en otras dimensiones, como la social, humana, de calidad y demás.

No obstante, una gran falencia detectada para la evolución adecuada de este perfil profesional es la deficiencia en cuanto a la enseñanza-aprendizaje de competencias específicas para desempeñar dicha función con calidad y alineados al plan estratégico integral de la organización. Por lo general, se proponen proyectos independientes, de poca trascendencia, por su falta de visión asociada a una meta mayor, de impacto, que realmente propicie una transformación.

4.2.2 Liderar un proyecto deportivo

El director de un proyecto deportivo cumple un rol crucial en el liderazgo de su equipo, porque tiene a su cargo la consecución de objetivos del proyecto y, por ende, está presente durante todo el proceso de inicio y ejecución, hasta el cierre.

Aunque no siempre este líder proviene del mundo del deporte, en la mayoría de los casos, es recomendable que, al menos, posea los conocimientos más relevantes de la disciplina, para planificar y gestionar el proyecto con mejores herramientas. Sin embargo, algunas organizaciones consideran que el director del proyecto no debe estar involucrado en la disciplina del deporte, para que tenga una mentalidad objetiva, alejado de prejuicios. Estas posturas enfrentadas se dirimen en el planteamiento del proyecto: uno incluirá más factores críticos conocidos por su experiencia; otro tendrá una visión más panorámica del ámbito deportivo y podrá agregar valor desde su aprendizaje no viciado.

En definitiva, el rol de un director de proyecto es muy disímil de una organización a otra. En todo caso, este líder deberá adaptarse a la organización que lo nombra o contrata para gestionar el proyecto alineado a los objetivos estratégicos.

Por su parte, siguiendo al PMI (2017), existen una serie de cualidades y habilidades que un líder debe poseer, sobre todo, aquel que dirige un proyecto deportivo cuya función (aunque sea en última instancia) es promocionar el deporte. Se espera que los líderes sean:

- Visionarios, con pensamiento innovador, soñadores y artífices de los sueños de otros.
- Optimistas y positivos, actitudes latentes en el deporte.
- Colaborativos: el trabajo es más efectivo con otros.
- Administradores de relaciones y mitigadores de conflictos, a partir de las siguientes actitudes:
 - generar confianza;
 - resolver preocupaciones;
 - buscar consensos;
 - ser persuasivo y negociador;

- promover redes de vinculación personales y profesionales;
- demostrar la importancia de las relaciones adoptando una visión a largo plazo, entre otras formas.
- Comunicadores eficaces, mediante las siguientes tareas:
 - dedicación suficiente a la comunicación, selección de los canales y mensajes más adecuados para cada público;
 - gestión de las expectativas;
 - apertura a la retroalimentación;
 - y, sobre todo, dispuestos a escuchar y preguntar, sin presuponer.
- Respetuosos, honestos, confiables y éticos, para ser modelo de inspiración y ejemplo.
- Íntegros y culturalmente sensibles. Promover la igualdad de derechos.
- Generosos: celebrar los logros individuales y dar crédito a quien corresponda.
- Con vocación de aprendizaje constante y humildad para aprender de su equipo, siempre pensando en optimizar los resultados.
- Centrados en lo verdaderamente importante, que sepan priorizar estratégica, pero también humanamente.
- Capaces para aplicar el pensamiento crítico y mantener una visión integral y sistémica del proyecto.
- Verdaderos agentes de cambio, transformadores de la realidad, procesos y rutinas inútiles, para generar proyectos de real impacto.

Hábiles para conformar equipos de alto desempeño, eficaces, orientados al servicio y con anhelos de crecimiento constante (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Todas estas características dibujan al líder ideal de cualquier proyecto, pero hemos seleccionado las más pertinentes para dirigir proyectos deportivos que, además de mucho profesionalismo, exigen una alta cuota de creatividad y, como veremos al final de este

módulo, que asemejan su pensamiento y forma de actuación a la de un líder deportivo, con sus valores y filosofía de gestión.

4.2.3 Bases y habilidades del PM deportivo

Joan Celma (s. f.), define que son tres las bases del sport project manager.

Figura 5: Bases del sport project manager



Fuente: elaboración propia con base en Celma, s.f., <https://silo.tips/download/la-figura-del-sport-project-manager-origen-teoria-y-practica>

Por otro lado, considerando lo aprendido anteriormente, se pueden atribuir al PMD las siguientes habilidades, como requisitos obligatorios que un perfil profesional capacitado en gestión de proyectos debe poseer:

- Responsabilidad para planificar y ejecutar proyectos micro y macro de las organizaciones deportivas.

- Capacidad para influir en la mentalidad del equipo y en el desarrollo de su potencial.
- Actualización constante de conocimientos, tanto de las herramientas y técnicas tradicionales que se actualizan eventualmente como de las metodologías modernas y ágiles que van surgiendo en diversos contextos y son aplicables a esta disciplina.
- Proactividad para fomentar la digitalización de los procesos, para mejorar la creación de proyectos y nuevas oportunidades en el ámbito del deporte.
- Potencial para integrar las tecnologías de comunicación y desarrollo existentes para el sector deportivo.
- Habilidad para promover y planificar eventos deportivos de alta calidad, que promuevan la actividad.

4.2.4 Estrategia: un líder de proyecto con mentalidad deportiva

Una manera diferente y estratégica de pensar en los proyectos es apelando al uso de lo que se conoce como pensamiento lateral, poniendo al deporte como ejemplo. Este tipo de razonamiento es una herramienta poderosa de innovación, de gran utilidad para gestionar y dirigir un proyecto. Consiste, en este caso, en aplicar la mentalidad de un deportista, aspecto que usted debe conocer muy bien, a la gestión de proyectos.

Luis Sanz Salinero (2014) propone que, para la dirección de un proyecto, se tengan en cuenta las cualidades y características de quienes practican deporte, a los fines de obtener el resultado buscado: el triunfo (lo que espera cualquier deportista). En la gestión de proyectos, estas habilidades son conocidas como blandas (soft, en inglés) e identificamos las siguientes:

- competitividad;
- pensamiento y trabajo colaborativo;
- relacionamiento social;
- mentalidad positiva.

Con estas competencias, liderar un proyecto tendrá mejores resultados, dado que hace más atractiva y creativa la función para desarrollarlo.

Por su parte, este autor encuentra ocho atributos del deporte que ayudan a ser más eficiente en el rol estratégico del project manager. En palabras de este arquitecto y project manager profesional:

El deporte y la actividad física proporcionan un notable descanso a nivel psíquico y mental, necesario para poder llevar a cabo nuestras tareas adecuadamente.

1. Mejora la autoestima de las personas.
2. Incrementa la fuerza de voluntad.
3. Aumenta la capacidad de autocontrol.
4. Mejora la memoria.
5. Estimula la creatividad.
6. Aumenta la capacidad afectiva.
7. Disminuye la ansiedad, el estrés, la agresividad y la depresión.
8. Produce endorfinas, hormonas ligadas a la sensación de bienestar. (Sanz Salinero, 2014, <https://salineropampliega.com/2014/03/8-formas-de-que-el-deporte-mejore-tu-gestion-de-proyectos.html>).

Con esto no queremos decir que debe salir a practicar deporte para liderar un proyecto exitoso. Sino que, contar con estos atributos, pensamientos y sensaciones positivas impactará efectivamente en su rol profesional como gestor de proyecto.

En definitiva, este autor sostiene que, tanto en el deporte como en la gestión de proyectos, los responsables deben aplicar estrategias que les permitan triunfar y no ganar, entendiendo que esto último implica que todos los demás pierdan. Por esta razón, concluye con una serie de beneficios que tiene el deporte para hacer el paralelismo con la GP:

- Los mejores equipos, los que funcionan eficientemente, son los que se conforman con miembros que persiguen objetivos comunes.

- Pensar en el equipo y no en las individualidades: el bienestar del equipo está por encima de los individuos.
- Las organizaciones no compiten por productos, sino por quién genera mayor valor. Por eso, es importante entender la diferencia entre trabajo colaborativo y competitivo.
- Por último, siempre es mejor colaborar, ayudar, compartir, intentar, pelearla y volver a intentar si algo no sale bien (Sanz Salinero, 2014).

Entonces, ¿es útil pensar como deportista a la hora de gestionar un proyecto, sea deportivo o de otra índole?

Referencias

Celma, J. (s. f.). La figura del sport project manager: origen, teoría y práctica. Recuperado de <https://silo.tips/download/la-figura-del-sport-project-manager-origen-teoria-y-practica>

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

Moreno Monsalve, N., Sánchez Ayala, L. y Velosa García, J. (2018). Introducción a la gerencia de proyectos. Conceptos y aplicación. CO: Ediciones EAN.

Muñoz Ponce, H., Machado Ramírez, E. y Mantilla Vivas, A. (2013). La competencia profesional: gestionar proyectos deportivos y su importancia para el egresado de la carrera Educación Física, Deportes y Recreación. EFDeportes.com, Revista Digital, (18)186. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd186/la-competencia-profesional-gestionar-proyectos-deportivos.htm>

Sáez Hurtado, J. (2021). Qué es un project manager, qué funciones tiene y cómo ser uno. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/project-manager-agile-scrum/>

Sanz Salinero, J. (2014). 8 formas de mejorar la gestión de proyectos con el deporte. Recuperado de <https://salineropampliega.com/2014/03/8-formas-de-que-el-deporte-mejore-tu-gestion-de-proyectos.html>