

ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO



Steve Alí Monge Poltronieri | Irina Anchía Umaña | Nidra Rosabal Vitoria
Luis Ricardo Alfaro Vega | Héctor Fonseca Schmidt | Georgina Lafuente García
Luis Ricardo Alfaro Leitón | Carolina Alemán Ramírez | Elena Alvarado Ulate
Jacqueline de los Ángeles Araya Román | Rebeca Rodríguez Barquero
Ginnette López Salazar

ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO



Steve Alí Monge Poltronieri | Irina Anchía Umaña | Nidra Rosabal Vitoria
Luis Ricardo Alfaro Vega | Héctor Fonseca Schmidt | Georgina Lafuente García
Luis Ricardo Alfaro Leitón | Carolina Alemán Ramírez | Elena Alvarado Ulate
Jacqueline de los Ángeles Araya Román | Rebeca Rodríguez Barquero
Ginnette López Salazar

2025 by Atena Editora

Copyright © 2025 Atena Editora

Copyright do texto © 2025, o autor

Copyright da edição © 2025, Atena Editora

Os direitos desta edição foram cedidos à Atena Editora pelo autor.

Open access publication by Atena Editora

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira Scheffer

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

A Atena Editora mantém um compromisso firme com a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, assegurando que os padrões éticos e acadêmicos sejam rigorosamente cumpridos. Adota políticas para prevenir e combater práticas como plágio, manipulação ou falsificação de dados e resultados, bem como quaisquer interferências indevidas de interesses financeiros ou institucionais.

Qualquer suspeita de má conduta científica é tratada com máxima seriedade e será investigada de acordo com os mais elevados padrões de rigor acadêmico, transparência e ética.

O conteúdo da obra e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade, são de responsabilidade exclusiva do autor, não representando necessariamente a posição oficial da Atena Editora. O download, compartilhamento, adaptação e reutilização desta obra são permitidos para quaisquer fins, desde que seja atribuída a devida autoria e referência à editora, conforme os termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Os trabalhos nacionais foram submetidos à avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial da editora, enquanto os internacionais passaram por avaliação de pareceristas externos. Todos foram aprovados para publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO

| Autores:

Steve Alí Monge Poltronieri

Elena Alvarado Ulate

Irina Anchía Umaña

Jacqueline de los Ángeles Araya Román

Nidra Rosabal Vitoria

Rebeca Rodríguez Barquero

Luis Ricardo Alfaro Vega

Ginnette López Salazar

Héctor Fonseca Schmidt

Georgina Lafuente García

Luis Ricardo Alfaro Leitón

Carolina Alemán Ramírez

| Revisão:

Os autores

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

A838 Aspectos prácticos para el diseño y elaboración de un evento deportivo / Steve Alí Monge Poltronieri, Irina Anchía Umaña, Nidra Rosabal Vitoria, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Otros autores

Luis Ricardo Alfaro Vega

Héctor Fonseca Schmidt

Georgina Lafuente García

Luis Ricardo Alfaro Leitón

Carolina Alemán Ramírez

Elena Alvarado Ulate

Jacqueline de los Ángeles Araya Román

Rebeca Rodríguez Barquero

Ginnette López Salazar

Formato: PDF

Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

Incluye bibliografía

ISBN 978-65-258-3671-3

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.713250109>

1. Administración y organización de deportes y eventos deportivos. I. Monge Poltronieri, Steve Alí. II. Anchía Umaña, Irina. III. Rosabal Vitoria, Nidra. IV. Título.

CDD 796.06

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

📞 +55 (42) 3323-5493

📞 +55 (42) 99955-2866

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

CONSELHO EDITORIAL

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof^a Dr^a Ariadna Faria Vieira – Universidade Estadual do Piauí
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Prof^a Dr^a. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Elio Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof^a Dr^a Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Prof^a Dr^a Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof^a Dr^a Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Prof^a Dr^a Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia
Prof^a Dr^a Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

RESUMEN

RESUMEN

La gestión de eventos deportivos constituye una disciplina estratégica y multidimensional que permite planificar, ejecutar y evaluar actividades que integran componentes educativos, recreativos, sociales y logísticos. Una adecuada gestión no solo asegura la realización ordenada del evento, sino que también garantiza que los objetivos institucionales y pedagógicos se cumplan con calidad, eficiencia y seguridad.

Los eventos deportivos, especialmente aquellos orientados a poblaciones escolares o comunitarias, como el Festival Juego y Movimiento, requieren de una estructura organizativa clara que contemple todas las fases del proyecto: desde la definición de objetivos hasta el cierre y la evaluación. Para ello, es fundamental aplicar principios de administración de proyectos como los que propone el Project Management Institute (PMI), adaptándolos a contextos educativos, recreativos y con enfoque en el desarrollo humano.

Una planificación deficiente puede traducirse en sobrecostos, riesgos innecesarios, desorganización, baja participación o incluso experiencias negativas para los asistentes. Por el contrario, una gestión adecuada permite:

- █ Establecer un alcance claro y realista del evento.
- █ Asegurar el uso eficiente de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- █ Coordinar la participación de múltiples actores (docentes, estudiantes, participantes, patrocinadores, etc.).
- █ Mantener una comunicación efectiva con todos los interesados.
- █ Identificar y gestionar riesgos antes de que se conviertan en problemas mayores.
- █ Evaluar el impacto y documentar aprendizajes para futuras ediciones.

En eventos orientados a la niñez, además, la gestión adquiere un valor adicional: se convierte en una herramienta pedagógica donde los estudiantes organizadores aplican habilidades de liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo y compromiso social.

Por todo esto, la adecuada gestión de eventos deportivos no es una cuestión técnica únicamente, sino una práctica que conecta la planificación con la vivencia, la logística con la experiencia, y la estructura con el juego. Gestionar bien un evento deportivo es garantizar que cada minuto, cada juego y cada encuentro contribuyan al bienestar, el desarrollo y la alegría de quienes participan.

ABSTRACT

ABSTRACT

Sports event management is a strategic and multidimensional discipline that enables the planning, execution, and evaluation of activities integrating educational, recreational, social, and logistical components. Proper management not only ensures the orderly delivery of the event but also guarantees that institutional and pedagogical objectives are achieved with quality, efficiency, and safety.

Sporting events especially those aimed at school or community populations, such as the Festival Juego y Movimiento require a clear organizational structure that considers all phases of the project: from defining objectives to final evaluation. To achieve this, it is essential to apply project management principles, like those proposed by the Project Management Institute (PMI), adapted to educational and human development settings.

Poor planning may result in budget overruns, unnecessary risks, disorganization, low attendance, or even negative experiences for attendees. Conversely, proper management allows:

- █ A clear and realistic definition of the project scope.
- █ Efficient use of human, material, technological, and financial resources.
- █ Coordination among multiple stakeholders (teachers, students, participants, sponsors, etc.).
- █ Effective communication with all parties involved.
- █ Identification and mitigation of risks before they escalate.
- █ Evaluation of impact and documentation of lessons learned.

In events aimed at children, management takes on added value: it becomes an educational tool where student organizers apply leadership, problem-solving, teamwork, and social responsibility skills.

Therefore, managing a sports event well is not merely a technical issue, but a practice that connects planning with experience, logistics with play, and structure with creativity. It ensures that every minute, every game, and every interaction contribute to the well-being, development, and joy of all participants.

RESUMO

RESUMO

A gestão de eventos esportivos é uma disciplina estratégica e multidimensional que permite planejar, executar e avaliar atividades que integram componentes educacionais, recreativos, sociais e logísticos. Uma gestão adequada não apenas garante a realização organizada do evento, mas também assegura que os objetivos institucionais e pedagógicos sejam alcançados com qualidade, eficiência e segurança.

Eventos esportivos especialmente aqueles voltados para populações escolares ou comunitárias, como o Festival Jogo e Movimento exigem uma estrutura organizacional clara que contemple todas as fases do projeto: desde a definição de objetivos até a avaliação final. Para isso, é fundamental aplicar princípios de gestão de projetos, como os propostos pelo Project Management Institute (PMI), adaptando-os a contextos educacionais e de desenvolvimento humano.

Um planejamento deficiente pode resultar em custos excessivos, riscos desnecessários, desorganização, baixa participação ou até experiências negativas para os participantes. Por outro lado, uma boa gestão permite:

- | Definir claramente o escopo do evento.
- | Utilizar de forma eficiente os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros.
- | Coordenar a participação de diversos atores (docentes, estudantes, participantes, patrocinadores, etc.).
- | Garantir uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos.
- | Antecipar e gerenciar riscos antes que se tornem problemas maiores.
- | Avaliar o impacto e sistematizar aprendizados para futuras edições.

Em eventos voltados para crianças, a gestão também se torna uma ferramenta pedagógica onde os estudantes aplicam habilidades de liderança, resolução de problemas, trabalho em equipe e responsabilidade social.

Por isso, gerir adequadamente um evento esportivo não é apenas uma questão técnica, mas uma prática que conecta planejamento e vivência, logística e brincadeira, estrutura e criatividade. Uma gestão eficaz assegura que cada minuto, cada jogo e cada encontro contribua para o bem-estar, o desenvolvimento e a alegria dos participantes.

ÍNDICE

ÍNDICE

LA GESTIÓN DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS	1
GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	3
GESTIÓN DEL ALCANCE	6
GESTIÓN DEL TIEMPO.....	16
GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	20
GESTIÓN DE LA CALIDAD	25
GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	30
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	34
GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	38
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	42
CONCLUSIÓN.....	46
REFERENCIAS.....	48
AUTORES.....	53



C A P Í T U L O 1

LA GESTIÓN DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2025, Villamil et al., 2017). La temporalidad del proyecto implica que tiene un inicio y un fin definidos, y su carácter único significa que sus resultados no son operaciones rutinarias, sino que buscan una meta particular. Los proyectos son herramientas clave para el cambio, la innovación y la mejora de procesos o condiciones existentes.

A diferencia de las operaciones continuas, que se caracterizan por su repetitividad y estabilidad, los proyectos tienen incertidumbre, requieren planificación detallada, manejo de recursos diversos y una gestión del riesgo constante. La organización de un evento deportivo es, sin duda, un ejemplo claro de proyecto: es temporal, tiene un objetivo específico, involucra múltiples partes interesadas y necesita una planificación estructurada para alcanzar el éxito.

Tabla 1 Diferencia entre proyectos y las empresas:

Característica	Proyectos	Empresas (Operaciones Continuas)
Duración	Temporal	Permanente
Objetivo	Resultado único	Sostenimiento de actividades
Repetitibilidad	No repetitivo	Repetitivo y cíclico
Gestión	Por fases	Por procesos funcionales
Riesgo	Alto	Controlado y estabilizado
Ejemplo	Festival deportivo infantil	Operación diaria de un gimnasio

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que las empresas gestionan operaciones continuas para mantener servicios o productos, los proyectos buscan entregar algo único, con una fecha límite, un equipo definido y recursos finitos.

Ciclo de vida de un proyecto

Según el PMBOK® Guide (2025), el ciclo de vida de un proyecto se divide en las siguientes fases:

- 1. Inicio:** Definición del proyecto, análisis de viabilidad, asignación de recursos clave.
- 2. Planificación:** Establecimiento de objetivos, planificación de alcance, cronograma, presupuesto, calidad, riesgos, etc.
- 3. Ejecución:** Implementación de lo planificado, coordinación de tareas y recursos.
- 4. Monitoreo y control:** Seguimiento del progreso, identificación de desviaciones y aplicación de correcciones.
- 5. Cierre:** Evaluación de resultados, lecciones aprendidas, documentación final.

El ciclo de vida del proyecto permite estructurar la ejecución y el control del trabajo, estableciendo claramente qué se debe hacer en cada etapa (Veliz et al., 2016).



C A P Í T U L O 2

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

La gestión de proyectos se ha convertido en un enfoque indispensable para estructurar y alcanzar objetivos complejos en contextos dinámicos, especialmente en el ámbito educativo y recreativo. Como lo señala Aceves (2018), un proyecto es una iniciativa temporal orientada a generar un resultado único, lo que lo diferencia de las operaciones continuas de una organización. Esta distinción resulta fundamental para entender el desarrollo de eventos deportivos, donde la planificación debe contemplar múltiples variables en un periodo limitado. Según López (2015), la integración es la columna vertebral de la gestión de proyectos, pues permite articular los distintos componentes (recursos, tiempo, calidad, alcance) bajo una visión unificada. Aplicado al Festival Juego y Movimiento, esta integración garantiza que todos los actores trabajen con claridad de propósito y en coherencia con los objetivos pedagógicos del evento.

¿Qué es la Gestión de la Integración?

La gestión de la integración del proyecto consiste en identificar, combinar, unificar y coordinar todos los elementos y procesos del proyecto para alcanzar sus objetivos de forma coherente. Es el proceso que mantiene unido al proyecto, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con el propósito general y que se administren de manera coordinada (López, 2015; Larson y Clifford, 2021).

Es, por tanto, el pilar que sostiene todas las demás áreas de conocimiento. A través de esta gestión, se consolida la visión global del proyecto, se alinean los recursos con los entregables y se ajusta continuamente el curso de acción en función de la realidad del entorno.

Procesos clave en la Gestión de la Integración

La gestión de la integración del proyecto, tal como lo describe el PMI (2025) y Vélez et al., (2018), se traduce en una serie de procesos sistemáticos que aseguran que todos los elementos del proyecto trabajen de forma armónica. Estos procesos no solo deben aplicarse de manera secuencial, sino que también interactúan continuamente durante todo el ciclo de vida del proyecto.

- **Desarrollar el acta de constitución del proyecto** Este es el primer documento formal que da origen al proyecto. Sirve como autorización oficial para utilizar recursos institucionales y comenzar el trabajo. Además, identifica al gerente del proyecto y resume los principales objetivos, beneficios esperados, entregables clave y restricciones iniciales.
- **Desarrollar el plan para la dirección del proyecto** Este plan maestro es el documento guía del proyecto. Integra todos los planes subsidiarios como el plan del alcance, cronograma, costos, calidad, comunicaciones, riesgos y recursos. Permite al equipo tener una hoja de ruta común y tomar decisiones informadas durante la ejecución.
- **Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto** Es la ejecución operativa del plan. Incluye la coordinación de tareas, supervisión del cumplimiento, motivación de los equipos, y la aplicación de técnicas de resolución de conflictos. Aquí es donde la integración cobra mayor vida práctica.
- **Gestionar el conocimiento del proyecto** Implica identificar, recopilar y compartir aprendizajes dentro del equipo. Los conocimientos pueden ser explícitos (documentos, datos) o tácitos (experiencias, intuiciones). Esta gestión permite que el proyecto no solo se ejecute bien, sino que deje una base de conocimiento útil para futuras iniciativas.
- **Monitorear y controlar el trabajo del proyecto** Consiste en observar el progreso real y compararlo con lo planificado. Se identifican desviaciones, se realiza análisis de causa raíz y se ejecutan acciones correctivas para volver al rumbo. Las herramientas típicas son los informes de rendimiento, los indicadores clave (KPIs) y las revisiones por hitos.
- **Realizar el control integrado de cambios** En todo proyecto, los cambios son inevitables. Este proceso permite evaluar, aprobar o rechazar solicitudes de modificación (en alcance, tiempo, costos, etc.), asegurando que se documente adecuadamente el impacto y que todos los involucrados estén informados.
- **Cerrar el proyecto o fase** Cuando se completa el trabajo planificado, se formaliza el cierre mediante reuniones de evaluación, entrega de productos, documentación de lecciones aprendidas y disolución del equipo de proyecto.

Aplicación al Festival Juego y Movimiento

En el contexto del Festival Juego y Movimiento, la gestión de la integración comienza desde la conceptualización del evento. En este caso, el equipo organizador (compuesto por estudiantes, docentes y personal de apoyo) debe trabajar bajo una visión compartida, con claridad de objetivos y roles.

Durante la fase de inicio, se elabora un acta de constitución donde se define el propósito del festival, el público meta, la fecha, el lugar y los principales responsables. Esta acta actúa como documento fundacional.

Luego, se desarrolla un plan integral de proyecto que agrupa todas las variables de gestión: qué se hará (alcance), cuándo se hará (cronograma), cuánto costará (presupuesto), quién lo hará (recursos humanos), cómo se evaluará (indicadores de calidad) y qué riesgos se deben contemplar (gestión de riesgos).

Durante la ejecución, el equipo debe coordinar diariamente la implementación de las actividades recreativas, gestionar los recursos logísticos, revisar el cumplimiento de cronograma y mantener comunicación constante con voluntarios, padres de familia y patrocinadores.

Los cambios, como una alteración climática que obliga a reubicar actividades al aire libre, deben gestionarse siguiendo procedimientos definidos: análisis del impacto, toma de decisión colegiada y registro de la modificación.

Al cierre del festival, se realiza un informe de resultados, se aplican encuestas de satisfacción, se recogen aprendizajes y se agradece formalmente a los colaboradores. Esta última etapa es clave para institucionalizar el conocimiento generado.

Tabla 2 Acta de Constitución del Proyecto

Campo	Contenido
Nombre del Proyecto	Festival Juego y Movimiento
Propósito	Promover el desarrollo motriz y recreativo de la niñez mediante actividades lúdicas organizadas por estudiantes de Ciencias del Movimiento Humano.
Fecha de Ejecución	Sábado 15 y domingo 16 de junio, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Ubicación	Campus Universitario
Equipo Responsable	Coordinador/a general, logística, recreación, finanzas, comunicación
Población Meta	Niños y niñas de 5 a 13 años
Instalaciones Disponibles	Cancha de fútbol, baloncesto, voleibol, piscina, zonas verdes
Entregables esperados	Actividades ejecutadas, cronograma cumplido, satisfacción del público meta
Supuestos clave	Participación mínima de 80 niños, disponibilidad del clima, apoyo logístico de la universidad
Restricciones	Presupuesto limitado, tiempo corto de montaje, coordinación con terceros
Firma del Responsable del Proyecto	_____
Firma de la Autoridad Académica	_____

Fuente: Elaboración propia.



C A P Í T U L O 3

GESTIÓN DEL ALCANCE

Definir con precisión qué incluye un proyecto es esencial para su éxito. Como indican Larson y Clifford (2021), el alcance determina los límites del trabajo, evita la dispersión de esfuerzos y actúa como un filtro para evaluar decisiones. En el campo de los proyectos deportivos y sociales, Baca y Herrera (2016) destacan que una adecuada delimitación del alcance permite que las actividades respondan a las necesidades del contexto sin exceder la capacidad operativa del equipo. En el caso del Festival Juego y Movimiento, la gestión del alcance permite establecer con claridad qué actividades se realizarán, para qué grupo etario, con qué recursos, y dentro de qué parámetros de tiempo y espacio, garantizando coherencia entre la intención educativa y la experiencia lúdica.

¿Qué es la Gestión del Alcance?

Según el *PMBOK® Guide* (2025), la gestión del alcance es el conjunto de procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario, y solo el trabajo necesario, para completarlo con éxito. Esta área se centra en definir y controlar qué forma parte del proyecto, estableciendo límites claros, especificaciones, entregables y criterios de aceptación (Tamayo et al., 2015).

A diferencia de otras áreas que gestionan recursos, tiempos o riesgos, la gestión del alcance actúa como marco de referencia: cualquier tarea que no esté contemplada explícitamente en el alcance debe ser justificada, evaluada y posiblemente rechazada. Una gestión deficiente del alcance conduce a lo que se conoce como “creep scope”, es decir, la expansión no controlada de las actividades del proyecto, lo que impacta negativamente en tiempo, presupuesto y calidad (Aceves, 2018; López, 2015).

Procesos Clave en la Gestión del Alcance

La gestión del alcance, de acuerdo con el *PMBOK® Guide* (2025) y Lledó (2017), se estructura en seis procesos esenciales. Estos permiten definir, validar y controlar lo que se debe realizar en el proyecto, evitando desviaciones y garantizando que

se cumplan los objetivos propuestos. A continuación, se describen con mayor detalle, mostrando sus aportes a la planificación y ejecución de un proyecto como un evento deportivo:

1. Planificar la Gestión del Alcance: Este proceso consiste en desarrollar un plan formal que oriente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance durante todo el proyecto. Es un plan metodológico que establece criterios, roles, herramientas y mecanismos de control que se utilizarán. Aquí se define:

- █ Qué documentos guiarán el trabajo (por ejemplo, matriz de requisitos, EDT).
- █ Cómo se evaluará si el trabajo ejecutado corresponde al alcance establecido.
- █ Quién tendrá autoridad para aprobar cambios o ajustes.

Este proceso establece las reglas del juego para lo que será incluido o excluido del proyecto, y cómo se tomará esa decisión (Ameijide, 2016, Soler et al., 2018).

2. Recopilar Requisitos: En esta etapa se identifican las expectativas, necesidades y condiciones que tienen los interesados (*stakeholders*) respecto al proyecto. Implica un trabajo sistemático de indagación, por medio de:

- █ Entrevistas individuales con actores clave (coordinadores, docentes, padres).
- █ Grupos focales con estudiantes organizadores.
- █ Revisión de eventos anteriores o buenas prácticas similares.
- █ Aplicación de encuestas a la población meta (niños y niñas).

Los requisitos pueden clasificarse como:

- █ **Funcionales** (por ejemplo, que haya al menos cinco estaciones recreativas).
- █ **No funcionales** (como la seguridad del entorno, accesibilidad para personas con discapacidad).
- █ **Regulatorios** (como permisos institucionales o seguros).

Una recopilación sólida de requisitos permite alinear los entregables con las expectativas reales, evitando conflictos posteriores y aumentando la aceptación del proyecto (Bustamante et al., 2019, Serrano, 2020).

3. Definir el Alcance: Este proceso traduce los requisitos recopilados en una descripción formal y detallada del proyecto. Aquí se documenta:

- █ Qué se va a hacer: productos, servicios o resultados esperados.
- █ Qué no se va a hacer: exclusiones y límites claros.
- █ Entregables clave y criterios de éxito.

Este documento es clave para que todo el equipo tenga una visión compartida. En el caso del Festival Juego y Movimiento, podría incluir:

- Organización de actividades lúdicas con enfoque recreativo, no competitivo.
- Exclusión explícita de campeonatos o torneos reglados.
- Cobertura logística y de seguridad dentro del campus, pero no fuera de él.

Así, un alcance claro protege al equipo organizador de desviaciones innecesarias y establece un marco razonable para la toma de decisiones (López, 2015, Acuña et al., 2023).

4. Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS): La EDT es una herramienta visual y jerárquica que divide el proyecto en partes manejables llamadas paquetes de trabajo. Cada uno debe ser específico, delimitado en tiempo y assignable a una persona o equipo responsable.

Este proceso permite:

- Organizar el trabajo en fases y tareas.
- Facilitar la asignación de responsabilidades.
- Mejorar el control y el monitoreo del progreso.

En eventos deportivos, la EDT puede tener varios niveles, por ejemplo:

- **Nivel 1:** Festival Juego y Movimiento.
- **Nivel 2:** Preparación, Ejecución, Evaluación.
- **Nivel 3:** Dentro de “Preparación”: logística, actividades, comunicación.

Una buena EDT previene el solapamiento de tareas y permite que los equipos trabajen de manera más coordinada (Villamil et al., 2017, Fonseca y Cornelio, 2022).

Validar el Alcance: Este proceso implica la revisión y aceptación formal de los entregables del proyecto por parte de los interesados. No basta con que se haya hecho el trabajo: debe verificarse que cumple con lo prometido y que es funcional.

En el festival, se pueden aplicar mecanismos como:

- Pruebas piloto de actividades recreativas.
- Revisión del cronograma por parte del comité académico.
- Verificación de afiches y materiales de comunicación antes de su difusión.

Esta validación suele realizarse en reuniones de control o inspecciones físicas, y debe quedar documentada para efectos de trazabilidad y evaluación (Meléndez y El Salous, 2021).

6. Controlar el Alcance: Finalmente, este proceso se encarga de supervisar el trabajo real versus lo planificado, identificar desviaciones y aprobar o rechazar cambios al alcance. Este control se basa en:

- | Reportes periódicos del equipo.
- | Indicadores de desempeño (por ejemplo, % de actividades ejecutadas del plan).
- | Revisión de solicitudes de cambio no previstas.

Por ejemplo, si durante el evento se propone incluir una actividad extra no planificada (como un taller adicional de danza), el comité organizador debe:

- | Verificar si existe capacidad logística y de tiempo.
- | Analizar si afecta la seguridad, presupuesto u otros entregables.
- | Decidir colegiadamente si se aprueba, modifica o rechaza.

El control del alcance es fundamental para mantener el foco del proyecto, evitar sobrecargas y respetar los recursos asignados.

Estos procesos deben aplicarse de manera sistemática y coordinada con otras áreas del conocimiento del proyecto (Montero et al., 2020; Larson y Clifford, 2021).

Aplicación de la Gestión del Alcance en el Festival Juego y Movimiento

1. Planificación del Alcance

Durante la fase inicial del festival, se define un plan de gestión del alcance que incluye:

- | Objetivo general del evento.
- | Actividades recreativas planificadas.
- | Servicios complementarios (alimentación, transporte, seguridad).
- | Instalaciones por utilizar.
- | Público meta y estimación de asistentes.

Este plan guía al equipo organizador en lo que debe lograrse y previene desviaciones que podrían surgir por iniciativas espontáneas no alineadas con el objetivo del festival.

2. Recopilación de Requisitos

Se realiza mediante:

- | Encuestas a padres de familia y niños participantes del año anterior.
- | Revisión de informes de eventos pasados.
- | Entrevistas a docentes y coordinadores.
- | Consulta a patrocinadores y personal de apoyo.

Tabla 3 Ejemplo de requisitos recopilados:

Fuente	Requisito identificado
Padres	Seguridad en zonas de juego
Niños	Actividades lúdicas variadas
Docentes	Participación activa de estudiantes en la organización
Patrocinadores	Visibilidad de marca durante el evento

Fuente: Elaboración propia.

3. Definición del Alcance

El alcance del Festival Juego y Movimiento se traduce en una **descripción formal**, que incluye:

- Actividades: circuitos recreativos, juegos cooperativos, talleres motrices.
- Duración: 2 días consecutivos (sábado y domingo).
- Resultados esperados: satisfacción del 90% del público, participación mínima de 80 niños, cumplimiento del cronograma.
- Exclusiones: competencias deportivas regladas, actividades nocturnas, transporte interprovincial.

De esta forma, la definición clara del alcance es la base para evitar malentendidos, re-trabajos y frustraciones entre los interesados (Ameijide, 2016).

4. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

La EDT permite dividir el proyecto en unidades de trabajo claras. A continuación, se presenta un ejemplo de estructura para el festival:

Tabla 4 EDT del Festival Juego y Movimiento

Código	Elemento del trabajo	Subcomponentes
1.0	Gestión General del Proyecto	Planificación, coordinación, roles
2.0	Estaciones de Juegos Motores Básicos	Circuitos, sacos, equilibrio
3.0	Estaciones de Juegos Cooperativos	Paracaídas, telaraña, trabajo en equipo
4.0	Estaciones de Juegos de Precisión	Tiros al aro, boliche, pesca recreativa
5.0	Estaciones de Juegos Acuáticos	Balsas, esponjas, objetos flotantes
6.0	Estaciones de Juegos Rítmicos y Expresivos	Baile, rondas, dramatización

7.0	Estaciones de Talleres Creativos	Pintura, burbujas, cuentos, dibujo
8.0	Logística y Montaje	Transporte, señalización, limpieza
9.0	Seguridad y Salud	Botiquines, hidratación, personal de apoyo
10.0	Comunicación y Difusión	Afiche, redes sociales, medios locales
11.0	Cierre y Evaluación	Encuestas, informe, reconocimientos

Fuente: Elaboración propia.

Cada subcomponente puede desglosarse aún más si es necesario, permitiendo una gestión más precisa y delegación efectiva de responsabilidades (Canossa, 2022, Martínez y Suárez, 2017).

5. Validación del Alcance

Se realiza una **revisión formal** del alcance con:

- █ Coordinadores docentes.
- █ Representantes estudiantiles.
- █ Encargados administrativos de la universidad.

Este proceso garantiza que todos los involucrados comprendan y aprueben lo que se va a realizar. Cualquier objeción debe resolverse antes del inicio de la ejecución.

6. Control del Alcance

Durante la ejecución del evento, se deben monitorear las tareas programadas para detectar desviaciones. Por ejemplo:

- █ Si se propone incluir una actividad no planificada (como un show musical), se evalúa su impacto y si no se alinea con el objetivo o recursos, se rechaza.
- █ Si se detecta una actividad duplicada, se optimiza su ejecución.

Se utilizan herramientas como listas de verificación, informes diarios y reuniones de revisión para mantener el enfoque en el alcance original.

Herramientas y Técnicas Utilizadas

- █ **Técnicas de recopilación de datos:** entrevistas, grupos focales, observación.
- █ **Matriz de requisitos:** vincula requisitos con entregables.
- █ **Software de gestión de proyectos:** Trello, Notion, Excel avanzado.
- █ **Checklists y plantillas de control.**

Tabla 5 Declaración de Alcance del Proyecto

Elemento	Contenido
Nombre del Proyecto	Festival Juego y Movimiento
Objetivo del Proyecto	Promover la recreación y motricidad infantil mediante actividades lúdicas organizadas por estudiantes.
Entregables Principales	Juegos organizados, cronograma ejecutado, material entregado, satisfacción del 90% de participantes.
Exclusiones	No incluye alimentación externa, hospedaje, ni transporte interprovincial.
Restricciones	Presupuesto institucional, tiempo limitado, personal voluntario.
Criterios de Aceptación	Cumplimiento del cronograma, participación mínima, satisfacción medida por encuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Matriz de Requisitos

Código	Requisito	Fuente	Relación con entregable
RQ01	Juegos inclusivos	Observación	Actividades recreativas
RQ02	Hidratación disponible	Encuesta padres	Logística
RQ03	Información clara a padres	Entrevistas	Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Categorías de Actividades Lúdicas y Recreativas

Es importante definir las actividades en categorías temáticas, facilitando así la planificación y posterior desglose en la EDT. Cada categoría puede estar a cargo de un equipo estudiantil y ser replicada en estaciones o circuitos.

1. Juegos Motores Básicos (coordinación, equilibrio, desplazamiento)

Enfocados en habilidades motrices fundamentales:

- █ Circuito motriz de obstáculos: rampas, túneles, colchonetas.
- █ Carrera de sacos.
- █ Saltos con cuerda larga en equipo.
- █ Estaciones de equilibrio (sobre cintas, conos, etc.).
- █ Serpientes zigzag con desplazamientos variados (giro, galope, reptado).

2. Juegos de Integración y Cooperación

Fomentan el trabajo en equipo, la solidaridad y la comunicación:

- █ La telaraña cooperativa: los niños deben atravesar una red sin tocar los hilos.
- █ Carrera de tres pies: niños en pareja con tobillos amarrados.
- █ El paracaídas gigante: juegos rítmicos con una lona grande.
- █ Transporte de objetos en grupo (pelotas grandes, globos).
- █ Pasa la bola sin manos.

3. Juegos de Lanzamiento y Precisión

Desarrollan coordinación óculo-manual y control del cuerpo:

- █ Mini boliche.
- █ Tiros al aro (con pelotas o sacos).
- █ Lanzamiento de aros sobre botellas o conos.
- █ Tiro con dardos de velcro en tableros seguros.
- █ Pesca recreativa con imanes y cañas de juguete.

4. Juegos de Agua (en la piscina)

Actividades supervisadas, adecuadas a la edad y nivel de motricidad acuática:

- █ Carrera de balsas inflables.
- █ Transporte de objetos flotantes.
- █ Pesca de juguetes en piscina.
- █ Batallas de esponjas.
- █ Tobogán acuático pequeño (si hay condiciones).

5. Juegos Rítmicos y Expresivos

Ideal para integración sensorial, creatividad y expresión corporal:

- █ Baile dirigido con música infantil.
- █ Juegos de estatuas musicales.
- █ Rondas infantiles tradicionales (el patio de mi casa, arroz con leche, etc.).
- █ Títeres o dramatizaciones breves.
- █ Baile libre con elementos (pañuelos, pelotas de tela).

6. Talleres Creativos y Calmados (Zona Verde)

Espacios de bajo estímulo para niños que necesiten descanso o que deseen crear:

- Taller de pintura corporal o de piedras.
- Zona de burbujas gigantes.
- Cuentacuentos y rincón lector.
- Juegos de mesa adaptados (memoria, dominó motriz).
- Zona de dibujo libre o mandalas.

Construir la EDT

Con estas categorías y actividades, ya podemos construir una EDT estructurada por bloques temáticos o estaciones. Cada subactividad puede ser asignada a estudiantes en su rol organizador, facilitando la logística, seguridad, materiales y evaluación.

Tabla 7 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) Festival Juego y Movimiento

Código	Elemento	Descripción / Materiales
1.0	Gestión General del Proyecto	
1.1	Planificación del Festival	Acta de constitución, cronograma, asignación de roles
1.2	Coordinación de equipos	Reuniones organizativas, distribución de responsabilidades
2.0	Estaciones de Juegos Motores Básicos	
2.1	Círculo motriz de obstáculos	Rampas, túneles, colchonetas, aros
2.2	Carrera de sacos	Sacos reforzados, señalización, cronómetro
2.3	Saltos con cuerda larga	Cuerda larga, zonas delimitadas
2.4	Estaciones de equilibrio	Conos, tablas, líneas marcadas en el piso
3.0	Estaciones de Juegos Cooperativos	
3.1	Telaraña cooperativa	Cuerda elástica, estructuras de soporte
3.2	Carrera de tres pies	Bandas elásticas o cintas, zona amplia
3.3	Paracaídas gigante	Lona grande, música, guía de juegos
3.4	Pasa la bola sin manos	Pelotas pequeñas, cronómetro
4.0	Estaciones de Juegos de Precisión	
4.1	Mini boliche	Bolos plásticos, pelotas
4.2	Tiros al aro	Aros, botellas, zonas de lanzamiento
4.3	Dardos de velcro	Tableros seguros, dardos con velcro
4.4	Pesca recreativa	Cañas con imán, figuras metálicas seguras
5.0	Estaciones de Juegos Acuáticos	

5.1	Carrera de balsas inflables	Balsas, líneas de salida/llegada
5.2	Transporte de objetos flotantes	Juguetes acuáticos, cronómetro
5.3	Batallas de esponjas	Esponjas suaves, baldes
5.4	Pesca en piscina	Redes, pelotas flotantes, aros
6.0	Estaciones de Juegos Rítmicos y Expresivos	
6.1	Baile dirigido	Parlante, coreografías guiadas
6.2	Estatuas musicales	Música, espacio amplio
6.3	Rondas infantiles	Cancionero, espacio circular
6.4	Títeres o dramatización	Títeres, telón improvisado
7.0	Estaciones de Talleres Creativos	
7.1	Pintura corporal o de piedras	Pintura no tóxica, piedras, pinceles
7.2	Zona de burbujas	Varillas, agua jabonosa
7.3	Cuentacuentos	Alfombra, libros, narradores
7.4	Zona de dibujo libre	Mesas, hojas, crayones
8.0	Logística y Montaje	Transporte de materiales, señalización, limpieza
9.0	Seguridad y Salud	Botiquines, puntos de hidratación, voluntariado
10.0	Comunicación y Difusión	Afiche digital, redes sociales, medios locales
11.0	Cierre y Evaluación	
11.1	Encuestas de satisfacción	Formularios físicos o digitales
11.2	Informe final	Plantilla de informe, análisis de datos
11.3	Reconocimiento a colaboradores	Certificados, carta de agradecimiento

Fuente: Elaboración propia.

La gestión del alcance en un evento deportivo permite estructurar el proyecto de manera eficiente, estableciendo límites claros que aseguran la coherencia entre el objetivo, los recursos disponibles y las expectativas de los interesados. En el caso del *Festival Juego y Movimiento*, su aplicación garantiza un evento bien definido, centrado en la niñez, participativo y viable. La utilización de herramientas como la EDT, la declaración de alcance y la matriz de requisitos fortalece la planificación y previene desviaciones. Al igual que la gestión de la integración, esta área constituye un pilar esencial en la administración profesional de eventos educativos y recreativos.



C A P Í T U L O 4

GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo en un proyecto es uno de los pilares más críticos para su éxito. Esta El control del tiempo es una de las capacidades organizativas más críticas en proyectos educativos y recreativos. La temporalidad define no solo el ritmo de ejecución, sino también el grado de estrés operativo y la experiencia del usuario. Según Diez y Ruiz (2018), una programación efectiva permite anticipar cuellos de botella, sincronizar tareas y establecer expectativas realistas. Campero y Alarcón (2018) refuerzan esta idea afirmando que un cronograma no solo es una guía logística, sino una herramienta para alinear esfuerzos humanos y materiales. En el contexto del Festival Juego y Movimiento, donde la duración es corta y el volumen de actividades alto, gestionar el tiempo correctamente significa asegurar que cada estación, cada grupo y cada tarea se desarrolle sin improvisación.

¿Qué es la Gestión del Tiempo en Proyectos?

La gestión del tiempo, según el *PMBOK® Guide* (2025) y Méndez (2016), es el conjunto de procesos necesarios para gestionar la finalización del proyecto en el plazo establecido. Implica:

- Descomponer el trabajo en tareas concretas.
- Estimar la duración de cada una.
- Determinar el orden lógico en que deben realizarse.
- Controlar el cumplimiento del cronograma durante la ejecución.

Una gestión deficiente del tiempo puede causar cuellos de botella, solapamientos de actividades, desgaste en el equipo y pérdida de oportunidades clave (Larson y Clifford, 2021). Por ello, el cronograma no es solo un calendario: es una herramienta estratégica de organización y control.

Procesos Clave de la Gestión del Tiempo

1. Planificar la Gestión del Cronograma

Se desarrolla un plan que describe cómo se definirán, estimarán y controlarán las actividades del proyecto. Aquí se decide:

- Qué herramientas se utilizarán (diagramas, aplicaciones).
- Quién es responsable de cada actividad temporal.
- Qué criterios se usarán para reportar avances o demoras.

2. Definir las Actividades

Se extraen las actividades específicas a partir de la EDT. Cada paquete de trabajo debe traducirse en tareas concretas, por ejemplo:

- Instalar la señalización de zonas.
- Coordinar transporte del material.
- Montar las estaciones recreativas.

3. Secuenciar las Actividades

Se establece el orden lógico de ejecución: qué actividades dependen de otras y cuáles pueden desarrollarse en paralelo. Se identifican relaciones de dependencia como:

- Fin-Inicio (no se puede montar una estación sin tener el material en sitio).
- Inicio-Inicio (múltiples estaciones pueden montarse a la vez).

4. Estimar la Duración de las Actividades

Se estima cuánto tiempo tomará cada tarea. Esto depende de:

- Número de personas disponibles.
- Nivel de experiencia del equipo.
- Recursos y condiciones del entorno.

Las estimaciones pueden ser deterministas (ej. 2 horas) o basadas en rangos (mínimo–máximo).

5. Desarrollar el Cronograma

Con base en la secuencia y duración estimada, se construye el cronograma visual (diagrama de Gantt, calendario diario, hoja de ruta). Aquí se definen:

- █ Hitos (ej. apertura, rotación de grupos, cierre).
- █ Actividades críticas (que no pueden retrasarse sin afectar todo el proyecto).
- █ Tiempos de descanso o contingencia.

6. Controlar el Cronograma

Durante el evento, se monitorea el cumplimiento del tiempo programado:

- █ Se registran avances y retrasos.
- █ Se ajusta el cronograma si hay eventos imprevistos (ej. lluvia, ausencia de voluntarios).
- █ Se comunica a todos los implicados cualquier cambio.

Aplicación al Festival Juego y Movimiento

Tabla 8 Fases temporales del evento

Fase	Periodo	Actividades clave
Preparatoria	1 mes antes – 1 día antes	Reuniones, diseño de estaciones, elaboración de material, promoción
Montaje	Día previo al evento	Instalación física de estaciones, señalización, pruebas
Ejecución Día 1	Sábado (8:00 a.m. – 5:00 p.m.)	Registro, bienvenida, estaciones lúdicas, almuerzo, cierre
Ejecución Día 2	Domingo (8:00 a.m. – 5:00 p.m.)	Rotación por estaciones, talleres, cierre final
Evaluación y desmontaje	Último día por la tarde	Encuestas, limpieza, devolución de materiales, reunión de cierre

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas Útiles

- █ **Diagrama de Gantt** (en Excel o apps como Trello, Notion, Asana).
- █ **Calendario con hitos.**
- █ **Lista de chequeo por horarios y responsables.**
- █ **Tablero visual por colores** (ej. para estudiantes organizadores por estación).

Tabla 9 Cronograma Específico del Festival Juego y Movimiento

Hora Inicio	Hora Fin	Actividad	Responsables	Ubicación
07:00	08:00	Llegada del equipo organizador	Coordinadores generales	Punto de encuentro central
08:00	08:30	Registro y bienvenida	Equipo de logística	Entrada principal
08:30	09:00	Activación lúdica inicial	Estudiantes guías	Zona verde
09:00	10:00	Ronda 1 de estaciones terrestres (Juegos motores y cooperativos)	Todos los equipos	Estaciones en canchas y zonas verdes
10:00	11:00	Ronda 2 de estaciones acuáticas	Equipo de seguridad acuática y recreación	Piscina
11:00	11:30	Refrigerio	Logística	Zona de descanso
11:30	12:30	Ronda 3 de estaciones (Juegos de precisión y creativos)	Todos los equipos	Estaciones múltiples
12:30	13:30	Almuerzo	Padres / Organización	Comedor
13:30	15:00	Actividades rítmicas y expresivas / Zona libre	Equipo artístico / Recreación	Zona de expresión / Zona verde
15:00	16:30	Rotación libre entre estaciones favoritas (incluye piscina)	Todos los equipos	Áreas múltiples
16:30	17:00	Encuesta, cierre y despedida	Coordinadores, docentes	Entrada principal

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones Logísticas

- Evitar tiempos muertos o largos períodos sin actividad.
- Incluir pausas activas y momentos de hidratación.
- Diseñar secuencias alternadas (actividad alta – actividad calma).
- Tener planes alternos por clima (uso de zonas techadas).
- Garantizar tiempo suficiente para montaje y desmontaje con seguridad.

La gestión del tiempo en un evento deportivo infantil como el *Festival Juego y Movimiento* es una herramienta esencial para estructurar, coordinar y garantizar el cumplimiento de los objetivos. A través de una planificación detallada del cronograma, un seguimiento constante y la preparación de escenarios alternos, se logra no solo la eficiencia operativa, sino también una experiencia significativa para los participantes. Una buena gestión temporal convierte el evento en un espacio seguro, dinámico y memorable.



C A P Í T U L O 5

GESTIÓN DE LOS COSTOS

La viabilidad financiera de un proyecto depende de su capacidad para equilibrar ingresos, egresos y resultados esperados. Según Crispieri (2019) y Angosto (2015), muchos proyectos fracasan no por mala planificación técnica, sino por una subestimación de los costos reales o por falta de estrategias para controlar los desvíos. En eventos como el *Festival Juego y Movimiento*, donde se trabaja con presupuestos limitados y fuentes de financiamiento mixtas, esta área de conocimiento se convierte en una herramienta clave para la sostenibilidad. Como apuntan Monsalve et al. (2023), incorporar buenas prácticas de estimación, registro y monitoreo financiero es también una oportunidad educativa para los estudiantes organizadores, al aplicar principios de administración en un entorno real.

¿Qué es la Gestión de los Costos en Proyectos?

De acuerdo con el *PMBOK® Guide* (2025), la gestión de los costos incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos para que el proyecto pueda completarse dentro del presupuesto aprobado. Esta área no solo busca evitar el sobrecosto, sino optimizar el uso de los recursos disponibles y facilitar la rendición de cuentas (Moyano y Sandoval, 2021).

Una correcta gestión de los costos responde a preguntas como:

- ¿Cuánto costará el evento?
- ¿Qué rubros deben priorizarse?
- ¿Qué gastos son esenciales y cuáles son prescindibles?
- ¿Qué acciones se tomarán si se supera el presupuesto?

Procesos Clave de la Gestión de los Costos

1. Planificar la Gestión de Costos

Este proceso define cómo se abordará la planificación, estimación, presupuesto y control de los costos. En esta etapa se determina:

- █ La unidad monetaria (colones costarricenses, en este caso).
- █ Quién será responsable de la gestión financiera.
- █ Qué métodos se usarán para estimar costos (por actividad, por categoría, por fase).
- █ Qué herramientas se usarán para el seguimiento (Excel, formularios, apps de control financiero).

2. Estimar los Costos

Aquí se calculan los recursos económicos necesarios para cada actividad o componente del proyecto. Para eventos deportivos, es útil agrupar los costos en categorías como:

- █ Materiales (pelotas, conos, pintura, afiches).
- █ Servicios (transporte, sonido, seguros, limpieza).
- █ Alimentación e hidratación.
- █ Reconocimientos y premios.
- █ Publicidad y comunicación.

Se recomienda estimar en base a cotizaciones reales, precios históricos o convenios institucionales, añadiendo un porcentaje para imprevistos (generalmente 5-10%).

3. Determinar el Presupuesto

Se consolidan todas las estimaciones en un único documento presupuestario que incluye:

- █ Costos por rubro y subcategoría.
- █ Asignación por fuente de financiamiento (institución, donaciones, patrocinios).
- █ Límites máximos por partida.
- █ Reservas para contingencias.

El presupuesto debe ser aprobado antes de iniciar el gasto y actuar como marco de control para toda decisión financiera.

4. Controlar los Costos

Este proceso consiste en monitorear los gastos reales frente al presupuesto planificado, identificando desviaciones, evaluando sus causas y aplicando acciones correctivas si es necesario. Las herramientas clave incluyen:

- █ Registros de egresos.
- █ Reportes de ejecución presupuestaria.
- █ Alertas de sobrecosto.
- █ Cierres contables parciales.

El control financiero debe realizarse desde la fase preparatoria hasta la fase de evaluación, incluyendo los gastos de cierre (certificados, limpieza final, entre otros).

Tabla 10 Aplicación al Festival Juego y Movimiento Categorías de gasto previstas

Categoría	Ejemplos
Materiales lúdicos	Aros, pelotas, conos, cuerdas, tizas, bolsas, pintura, globos
Estaciones recreativas	Insumos para juegos de agua, paracaídas, títeres, kits de dibujo
Seguridad y primeros auxilios	Botiquín, señalización, hidratación, carpas de sombra
Alimentación e hidratación	Refrigerios para niños y voluntarios, agua embotellada
Publicidad y comunicación	Impresión de afiches, certificados, banners, material digital
Reconocimientos	Certificados, agradecimientos, medallas simbólicas
Logística general	Transporte de materiales, alquiler de equipo, servicio de limpieza

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Ejemplo de estimación de costos

Ítem	Cantidad	Costo unitario (CRC)	Subtotal (CRC)
Aros plásticos	20	1.200	24.000
Pelotas de goma	30	800	24.000
Botellas de agua (600 ml)	100	300	30.000
Afiche a color (A3)	50	250	12.500
Certificados impresos	60	200	12.000
Kit de pintura y crayones	10	2.500	25.000
Refrigerios para niños	80	1.200	96.000
Total estimado			223.500 CRC

Fuente: Elaboración propia.

Nota: este ejemplo es referencial y puede variar según proveedor y contexto institucional.

Tabla 12 Presupuesto (estructura básica)

Categoría	Descripción del gasto	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Materiales				
Servicios				
Publicidad y difusión				
Seguridad e higiene				
Reconocimientos				
Otros				
Total General				

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla puede adaptarse en Excel o Word, con fórmulas para calcular automáticamente subtotales y el total general.

Tabla 13 Presupuesto Detallado por Estación – Festival Juego y Movimiento

Estación / Categoría	Material / Recurso	Cantidad	Costo Unitario (CRC)	Subtotal (CRC)
Estación Juegos Motores	Aros plásticos	20	1.200	24.000
Estación Juegos Motores	Conos medianos	30	900	27.000
Estación Juegos Motores	Sacos de yute	10	1.500	15.000
Estación Juegos Cooperativos	Lona paracaídas	1	25.000	25.000
Estación Juegos Cooperativos	Cinta elástica (rollo)	2	3.500	7.000
Estación Juegos Cooperativos	Pelotas medianas	10	800	8.000
Estación Juegos de Precisión	Aros de lanzamiento	10	600	6.000
Estación Juegos de Precisión	Tableros de dardos de velcro	3	2.800	8.400
Estación Juegos de Precisión	Bolos plásticos	2	4.000	8.000
Estación Juegos Acuáticos	Esponjas grandes	30	300	9.000
Estación Juegos Acuáticos	Balsas inflables pequeñas	2	18.000	36.000
Estación Juegos Acuáticos	Pelotas flotantes	10	700	7.000
Estación Juegos Rítmicos	Parlante portátil	1	35.000	35.000

Estación Juegos Rítmicos	Pañuelos de colores	30	500	15.000
Estación Juegos Rítmicos	Títeres de mano	10	1.500	15.000
Estación Taller Creativo	Pintura no tóxica (litro)	5	3.000	15.000
Estación Taller Creativo	Pinceles infantiles	30	250	7.500
Estación Taller Creativo	Hojas y cartulinas	100	50	5.000
Gastos Generales	Botiquín de primeros auxilios	1	12.000	12.000
Gastos Generales	Botellas de agua (600ml)	100	300	30.000
Gastos Generales	Certificados impresos	60	200	12.000
Gastos Generales	Afiches promocionales A3	30	250	7.500
Total				334.400

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones Prácticas

- █ Utilizar precios reales de proveedores locales o institucionales.
- █ Registrar todos los movimientos con facturas o comprobantes.
- █ Designar un responsable único de control presupuestario.
- █ Generar un informe de ejecución de gastos al final del evento.
- █ Considerar la posibilidad de reutilización de materiales para futuras ediciones.

La gestión de los costos permite garantizar la sostenibilidad del *Festival Juego y Movimiento*, facilitando un uso responsable de los recursos disponibles y asegurando que las decisiones financieras estén alineadas con los objetivos educativos y recreativos del evento. Un presupuesto bien estructurado no solo apoya la ejecución eficiente del proyecto, sino que también fortalece la rendición de cuentas, la transparencia institucional y la viabilidad de replicar esta experiencia en el futuro.



C A P Í T U L O 6

GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad en proyectos deportivos y recreativos no se reduce al cumplimiento de cronogramas o a la entrega de productos; implica generar experiencias significativas para los participantes. Según Álvarez (2016), gestionar la calidad supone establecer estándares, medir percepciones y aplicar ajustes basados en evidencia. En contextos como el del Festival Juego y Movimiento, la calidad se traduce en la satisfacción de los niños, la seguridad de las actividades, la coherencia pedagógica de los juegos y la percepción positiva por parte de los padres. Como indican Angosto et al. (2016) y Bataller (2016), evaluar la calidad desde la perspectiva del participante permite mejorar la planificación futura y justificar el valor del proyecto ante las autoridades y la comunidad.

¿Qué es la Gestión de la Calidad en Proyectos?

De acuerdo con el *PMBOK® Guide* (2025) y Narro (2020), la gestión de la calidad incluye los procesos y actividades que determinan políticas de calidad, objetivos y responsabilidades, para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue emprendido.

La gestión de la calidad implica tres dimensiones:

1. **Planificar la calidad:** definir estándares y métodos que asegurarán la calidad del proyecto.
2. **Gestionar la calidad:** aplicar las políticas y procedimientos durante la ejecución.
3. **Controlar la calidad:** medir el desempeño del proyecto y validar los entregables.

1. Planificar la Calidad

Este proceso implica definir desde el inicio:

- ¿Qué se entiende por calidad en este evento?
- ¿Qué estándares, indicadores y criterios deben cumplirse?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para asegurarla?

En el Festival Juego y Movimiento, la calidad se vincula con:

- La satisfacción de los niños participantes.
- El cumplimiento del cronograma y la organización interna.
- La percepción positiva de los padres, voluntarios y autoridades.
- La seguridad, accesibilidad y diversidad de actividades ofrecidas.
- El nivel de participación activa y reflexiva del estudiantado organizador.

Tabla 14 Criterios de calidad sugeridos

Criterio	Indicador	Meta esperada
Satisfacción del público infantil	Porcentaje de niños que se divirtieron	≥ 90% según encuestas
Organización y puntualidad	Porcentaje de actividades realizadas a tiempo	≥ 95%
Seguridad y bienestar	Reportes de incidentes durante el evento	0 incidentes
Diversidad de actividades	Variedad temática de estaciones lúdicas	≥ 6 categorías cubiertas
Participación estudiantil	Responsabilidad y compromiso en tareas asignadas	≥ 90% cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

2. Gestión de la Calidad

Aquí se aplican mecanismos prácticos que garanticen que el evento se ejecute conforme a los criterios definidos.

Acciones clave durante la gestión de la calidad:

- Capacitación previa a los estudiantes organizadores.
- Revisión de materiales e insumos antes del evento.
- Simulacros o pruebas piloto de estaciones.
- Supervisión docente continua durante el montaje y ejecución.
- Registro diario de observaciones por parte de los coordinadores.
- Retroalimentación en tiempo real para ajuste de actividades.

Por lo que a calidad no es un resultado al final del proyecto; es una práctica constante durante todo el proceso (Álvarez, 2016, Canta, 2018).

3. Controlar la Calidad

Implica verificar que los productos y procesos cumplan con los estándares establecidos. Se utilizan herramientas como listas de verificación, formularios de observación, encuestas de satisfacción, revisión de informes y reuniones de retroalimentación.

Herramientas aplicables al festival:

Tabla 15 Lista de verificación para estaciones

Aspecto	Cumple (✓/x)	Observaciones
Señalización clara y visible		
Materiales completos y funcionales		
Monitores presentes y capacitados		
Actividad adecuada a la edad		
Tiempo bien gestionado		

Fuente: Elaboración propia.

I Encuesta de satisfacción (versión infantil adaptada)

- I ¿Te divertiste hoy? 😊 / 😐/ 😞
- I ¿Cuál fue tu estación favorita?
- I ¿Te gustaría volver a un festival como este?
- I Dibuja algo que te gustó mucho del día.

I Encuesta para padres o acompañantes

- I ¿Considera que la organización fue adecuada? (1-5)
- I ¿Las actividades fueron apropiadas para la edad de su hijo/a?
- I ¿Recomendaría esta actividad a otras familias?

Tabla 16 Plan de Gestión de la Calidad

Elemento	Descripción
Objetivo de calidad	Brindar una experiencia recreativa segura, inclusiva y significativa.
Criterios de calidad	Satisfacción, seguridad, cumplimiento del cronograma, participación activa.
Indicadores clave (KPIs)	Nivel de satisfacción, número de incidentes, porcentaje de ejecución.
Herramientas de control	Listas de verificación, encuestas, supervisión directa.
Responsables	Coordinadores generales, docentes supervisores, equipo de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 Lista de Verificación para Estaciones

Aspecto a evaluar	Cumple (✓/✗)	Observaciones
Señalización clara y visible		
Materiales completos y funcionales		
Monitores presentes y capacitados		
Actividad adecuada a la edad del grupo		
Tiempo de la estación bien gestionado		
Zona segura y delimitada		
Hidratación disponible cerca		
Participación activa de los niños		
Buena interacción entre niños y monitores		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Encuesta de Satisfacción Infantil

Pregunta	Respuesta esperada / Espacio para respuesta
¿Te divertiste hoy?	😊 / 😌 / 😊
¿Cuál fue tu estación favorita?	_____
¿Qué fue lo que más te gustó del festival?	_____
¿Te gustaría volver a un festival como este?	Sí / No
Dibuja algo que te gustó mucho del día	[Espacio para dibujo]

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19 Encuesta de Satisfacción para Padres o Encargados

Pregunta	Respuesta esperada
¿Considera que la organización fue adecuada?	1 2 3 4 5
¿Las actividades fueron apropiadas para la edad de su hijo/a?	Sí / No
¿Notó a su hijo/a disfrutar las actividades?	Sí / No
¿Recomendaría este evento a otras familias?	Sí / No
¿Qué sugerencias tiene para mejorar?	Espacio para respuesta

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones prácticas

- Involucrar a los niños en la evaluación usando recursos creativos.
- Incorporar una reflexión final del equipo organizador sobre logros y mejoras.
- Documentar buenas prácticas para replicar en futuras ediciones.
- No confundir control con vigilancia excesiva: el enfoque debe ser formativo.

La gestión de la calidad garantiza que el *Festival Juego y Movimiento* no sea solo un conjunto de actividades ejecutadas, sino una experiencia educativa y recreativa enriquecedora, segura y transformadora para quienes participan. Establecer criterios claros, aplicar mecanismos de mejora continua y evaluar con honestidad fortalece el valor institucional del evento y promueve su sostenibilidad en el tiempo.



C A P Í T U L O 7

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Gestionar recursos en un evento deportivo infantil implica más que contabilizar materiales: requiere movilizar personas, infraestructura, tecnología y fondos en sincronía. Según Bustamante et al. (2019), la gestión eficiente de los recursos en contextos educativos fortalece la experiencia formativa y promueve la toma de decisiones basada en análisis reales. Además, Avila et al. (2021) destacan la importancia de integrar a los voluntarios como actores estratégicos en la operación de proyectos deportivos municipales, lo que también aplica a espacios universitarios.

En el Festival Juego y Movimiento, la gestión de recursos permite que cada estación funcione correctamente, que los niños estén seguros, que los organizadores tengan claridad en sus funciones y que los resultados estén alineados con los medios disponibles.

¿Qué es la Gestión de los Recursos en Proyectos?

Según el *PMBOK® Guide* (PMI, 2025), la gestión de los recursos incluye los procesos necesarios para identificar, adquirir y gestionar los recursos físicos y humanos del proyecto. Esta área contempla tanto los recursos tangibles (materiales, tecnológicos, financieros) como los intangibles (personas, capacidades, relaciones) (Puerto et al., 2022, De Jiménez, 2015).

1. Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos del festival contempla **dos niveles principales**:

a. Voluntarios y personal estudiantil

- Estudiantes organizadores por estaciones (responsables de juegos, logística, comunicación).
- Coordinadores estudiantiles por área.
- Encargados de seguridad, hidratación, primeros auxilios.

b. Personal docente y técnico

- Supervisión académica de los equipos estudiantiles.
- Acompañamiento durante la ejecución.
- Docentes líderes por componente del proyecto.
- Profesionales invitados (cuentacuentos, recreadores, evaluadores).

Tabla 20 Ejemplo de asignación de roles

Rol / Función	Cantidad estimada	Responsables
Coordinador general	1	Estudiante con apoyo docente
Coordinadores por estación	6	Estudiantes por bloque temático
Facilitadores por estación	24 (4 por categoría)	Estudiantes
Encargados de logística	6	Estudiantes + personal apoyo
Supervisores docentes	4	Profesores
Personal de primeros auxilios	2	Enfermería institucional / Cruz Roja

Fuente: Elaboración propia.

2. Recursos Materiales

Incluyen todos los insumos físicos y tangibles utilizados en las actividades. Han sido ya definidos en la EDT y el capítulo de costos.

Tabla 21 Recursos Materiales

Categoría	Ejemplos
Materiales recreativos	Pelotas, conos, cuerdas, títeres, esponjas, aros, pintura
Infraestructura liviana	Carpas, mesas, sillas, señalización, pizarras móviles
Material de protección	Botiquín, cinta de seguridad, toldos, protector solar (eventual)
Insumos de papelería	Hojas, cartulinas, crayones, encuestas impresas
Higiene y limpieza	Bolsas de basura, alcohol en gel, toallas, jabón líquido

Fuente: Elaboración propia.

3. Recursos Económicos

La gestión financiera del festival contempla tanto los ingresos (fuentes de financiamiento) como los egresos (gastos detallados por categoría).

Fuentes de financiamiento posibles

- █ Aporte institucional (Universidad).
- █ Patrocinios locales (comercios, librerías, supermercados).
- █ Donaciones en especie (agua, fruta, materiales).
- █ Recaudación estudiantil o rifas solidarias previas al evento.

Tabla 22 Ingresos esperados

Fuente	Monto estimado (CRC)
Apporte institucional (materiales)	150.000
Patrocinio de supermercado local	80.000
Donaciones de padres (refrigerios)	30.000
Actividades de recaudación	40.000
Total estimado	300.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Egresos por categoría

Categoría	Subtotal estimado (CRC)
Materiales recreativos	130.000
Publicidad y difusión	19.500
Hidratación y alimentación	30.000
Premios y certificados	27.000
Otros insumos logísticos	23.000
Total estimado	229.500

Fuente: Elaboración propia.

Sugerencia: mantener una reserva del 10% para imprevistos o ajustes operativos.

4. Recursos Tecnológicos

Son herramientas que facilitan la organización, monitoreo, comunicación y evaluación del evento:

Tabla 24 Recursos Tecnológicos

Tipo de recurso	Uso en el festival
Aplicaciones de gestión	Trello, Notion o Google Sheets para organización interna
Herramientas de difusión	Redes sociales, Canva, correo institucional
Herramientas de evaluación	Formularios de Google para encuestas y retroalimentación
Equipos tecnológicos físicos	Parlante, micrófono, cámara para registro fotográfico
Medios de comunicación interna	WhatsApp o Telegram en grupos organizadores

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 Matriz de Recursos Integrados

Recurso	Tipo	Cantidad	Responsable	Observaciones
Coordinadores	Humano	6	Docentes + estudiantes	Uno por bloque temático
Pelotas y conos	Material	50 / 30	Estación motores	Reutilizables
Agua embotellada	Económico	100 unidades	Logística	Donación de supermercado local
Trello + WhatsApp	Tecnológico	2 herramientas	Coordinador general	Para planificación y comunicación
Certificados	Material / Económico	60	Comunicación	Impresión interna

Fuente: Elaboración propia.

La gestión de los recursos en el *Festival Juego y Movimiento* es el pilar operativo que convierte las ideas en realidad. Implica visión estratégica, coordinación efectiva y sensibilidad ética hacia el uso responsable de los medios disponibles. La integración equilibrada de recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos permite que el evento no solo funcione, sino que inspire, eduje y trascienda su carácter puntual, dejando huellas significativas en quienes participan.



C A P Í T U L O 8

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La comunicación efectiva es uno de los factores más determinantes para el éxito de un proyecto. Como lo plantean León et al. (2023), la integración en organizaciones deportivas depende de la fluidez en el intercambio de información entre actores diversos.

En proyectos como el Festival Juego y Movimiento, la complejidad logística y humana requiere estrategias claras para informar, coordinar, motivar y responder. López (2017) subraya que, en eventos deportivos, la gestión de la comunicación online y presencial debe adaptarse a cada audiencia y utilizar recursos visuales, tecnológicos y afectivos. Un plan de comunicaciones bien estructurado evita malentendidos, fortalece la identidad del evento y genera cercanía con la comunidad (Sánchez, 2022).

¿Qué es la Gestión de las Comunicaciones en Proyectos?

Según el *PMBOK® Guide* (2025) y Reyes (2015), la gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar que la información del proyecto sea planificada, recopilada, distribuida, almacenada, recuperada y gestionada adecuadamente. No se trata solo de enviar mensajes, sino de garantizar que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno y en un formato comprensible (Durán et al., 2015).

1. Planificar las Comunicaciones

Este proceso establece:

- █ Quién necesita qué tipo de información.
- █ Con qué frecuencia debe comunicarse.
- █ A través de qué medios.
- █ Qué formato debe utilizarse.

Tabla 26 Matriz de Comunicaciones del Festival

Actor / Stakeholder	Tipo de información	Frecuencia	Medio / Canal	Responsable
Estudiantes organizadores	Tareas, cronograma, cambios logísticos	Diario	WhatsApp / Reuniones presenciales	Coordinador general
Docentes supervisores	Avances, evaluación, aspectos pedagógicos	Semanal	Correo institucional / Reunión	Coordinador académico
Padres de familia	Información general, horarios, requisitos	Dos veces antes del evento	Carta / WhatsApp / Afiche	Equipo de comunicación
Niños y niñas participantes	Horarios, estaciones, reglas básicas	Día del evento	Lenguaje visual, fichas, juegos	Monitores por estación
Patrocinadores	Visibilidad, agradecimientos	Antes y después	Correo / carta formal	Encargado de alianzas
Voluntarios externos	Logística, horarios, roles	Previa al evento	Reunión, mensaje grupal	Logística

Fuente: Elaboración propia.

2. Gestionar las Comunicaciones

Aquí se pone en práctica lo planificado. Incluye:

- █ Redacción y distribución de afiches, cronogramas, guías y comunicados.
- █ Coordinación de reuniones operativas.
- █ Producción de materiales gráficos y audiovisuales.
- █ Control de respuestas y dudas de los participantes.

Tabla 27 Canales y recursos recomendados

Canal / Herramienta	Uso asignado
WhatsApp / Telegram	Coordinación interna rápida
Google Drive / Notion	Almacenamiento de documentos compartidos
Canva / Photoshop	Diseño de afiches, banners, certificados
Google Forms / Encuestas	Recoger retroalimentación
Redes sociales institucionales	Difusión externa del evento
Altavoz / micrófono	Comunicación el día del evento

Fuente: Elaboración propia.

Es importante que la información debe adaptarse al público (niños, padres, autoridades) y utilizar lenguaje accesible, visual y respetuoso.

3. Monitorear las Comunicaciones

Implica dar seguimiento a la eficacia de la comunicación:

- █ ¿La información está llegando a todos?
- █ ¿Se entienden los mensajes?
- █ ¿Hay dudas o confusiones frecuentes?
- █ ¿Se están cumpliendo los canales y tiempos planificados?

Instrumentos de monitoreo

- █ Registro de entregas y recepción de mensajes.
- █ Confirmación de lectura o asistencia a reuniones.
- █ Formulario de autoevaluación de los equipos organizadores.
- █ Retroalimentación de los docentes supervisores.
- █ Observación directa durante el evento.

Tabla 28 Plan de Comunicación del Festival

Elemento	Contenido
Objetivo	Garantizar el flujo eficiente de la información entre todos los actores del evento
Públicos clave	Estudiantes organizadores, docentes, participantes, padres, patrocinadores
Canales principales	WhatsApp, correo, afiches, reuniones, redes sociales
Frecuencia de mensajes	Diaria (interna), puntual (externa), inmediata (día del evento)
Recursos necesarios	Plantillas, equipos de diseño, impresora, señalética, equipos de audio
Indicadores de éxito	Participación activa, ausencia de malentendidos, alta satisfacción comunicacional

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones prácticas

- █ Definir un **único vocero oficial** para cada público clave.
- █ Evitar la sobrecarga de mensajes y asegurar que cada uno tenga propósito.
- █ Verificar el entendimiento, especialmente en población infantil.

- | Documentar los mensajes clave y las decisiones tomadas.
- | Considerar la comunicación inclusiva (lenguaje claro, recursos visuales).

La gestión de las comunicaciones en el *Festival Juego y Movimiento* permite alinear a todos los actores bajo un propósito común, fortalecer la confianza y asegurar que cada acción tenga sentido para quienes participan. Es una herramienta estratégica que potencia la organización y multiplica el impacto positivo del evento, tanto dentro como fuera del campus universitario.



C A P Í T U L O 9

GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Todo proyecto conlleva incertidumbre, y su éxito depende en parte de la capacidad de prever y enfrentar lo inesperado. Como exponen Cortés et al. (2016) y Escalante y González (2016), un sistema de gestión de riesgos bien diseñado permite detectar amenazas potenciales y estructurar respuestas efectivas sin alterar la esencia del proyecto.

En eventos como el Festival Juego y Movimiento, donde hay niños, espacios abiertos y recursos limitados, los riesgos pueden ir desde problemas climáticos hasta fallas logísticas o accidentes. Moyano y Sandoval (2021) afirman que el enfoque de mejora continua, aplicado al ciclo PHVA, es clave para mantener la estabilidad del proyecto aún en escenarios adversos.

¿Qué es la Gestión de los Riesgos en Proyectos?

Según el *PMBOK® Guide* (PMI, 2025), la gestión de riesgos es el proceso sistemático de identificación, análisis, planificación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto. No se trata de evitar por completo lo inesperado, sino de estar preparados para afrontarlo con criterio y estructura (Sánchez, 2022).

La gestión de riesgos incluye cinco procesos clave:

- 1. Identificar los riesgos**
- 2. Analizar los riesgos**
- 3. Planificar la respuesta a los riesgos**
- 4. Implementar las respuestas**
- 5. Monitorear los riesgos**

1. Identificación de Riesgos

Se recopila información a través de lluvia de ideas, experiencias anteriores y revisión del plan del proyecto para identificar posibles amenazas y oportunidades.

Tabla 29 Posibles riesgos en el festival

Categoría	Ejemplos
Climáticos	Lluvia intensa, calor extremo
Operativos	Retraso en el montaje, falta de materiales
Humanos	Inasistencia de voluntarios, niños desorientados, conflictos
Sanitarios	Lesiones leves, deshidratación, accidentes acuáticos
Tecnológicos	Fallo del sonido, pérdida de señal de comunicación
Institucionales	Cambios de última hora, cancelación de instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de Riesgos

Se valora la **probabilidad** y el **impacto** de cada riesgo para priorizar los que requieren mayor atención.

Tabla 30 Matriz de evaluación de riesgos

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Lluvia durante el evento	Alta	Alta	Crítico
Falla del sistema de sonido	Media	Alta	Alto
Inasistencia de monitores	Alta	Media	Alto
Niño extraviado o desorientado	Baja	Alta	Alto
Retraso en la llegada de materiales	Media	Media	Moderado
Niño lesionado levemente	Baja	Media	Moderado
Problemas con padres o visitantes	Baja	Baja	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

3. Planificación de Respuestas

Se definen estrategias de manejo para cada riesgo:

- **Evitar:** cambiar el plan para eliminar la amenaza.
- **Mitigar:** reducir la probabilidad o el impacto.
- **Aceptar:** asumir el riesgo si su impacto es bajo.
- **Transferir:** delegar la responsabilidad (por ejemplo, a un seguro).

Tabla 31 Estrategias aplicadas

Riesgo	Estrategia de respuesta
Lluvia intensa	Plan B bajo techo (zonas cubiertas predefinidas)
Falla del sonido	Equipo de respaldo (parlante adicional)
Ausencia de voluntarios	Lista de suplentes por estación
Niño desorientado	Identificación visible y zonas seguras designadas
Retraso en materiales	Validación de entregas dos días antes
Lesiones leves	Estación de primeros auxilios con personal capacitado

Fuente: Elaboración propia.

4. Implementación de Respuestas

Se aplican las medidas durante la ejecución del evento:

- █ Supervisores de riesgos por bloque.
- █ Kits de contingencia (material extra, toldos, agua, señalización).
- █ Roles definidos para actuar ante incidentes (docentes, voluntarios).

5. Monitoreo y Control de Riesgos

Durante el evento se evalúa la evolución de los riesgos:

- █ Se documentan incidentes en una bitácora.
- █ Se hace seguimiento a las estaciones con mayor exposición.
- █ Se reactiva el plan de contingencia si se detectan amenazas inminentes.
- █ Al cierre, se sistematiza la experiencia para mejorar futuros eventos.

Tabla 32 Registro de Riesgos del Festival

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta planificada	Responsable	Estado
Lluvia	Alta	Alta	Reubicar estaciones a zonas techadas	Coordinador logístico	Monitoreado
Falla del sonido	Media	Alta	Usar equipo de respaldo	Comunicación	Resuelto
Niño extraviado	Baja	Alta	Identificación y puntos de encuentro	Seguridad / Voluntarios	Prevención activa
Lesiones leves	Baja	Media	Estación de primeros auxilios activa	Personal sanitario	Observación

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones prácticas

- | Simular escenarios críticos antes del evento.
- | Tener una lista de contactos de emergencia (internos y externos).
- | Asegurar accesibilidad para vehículos de emergencia.
- | Promover una cultura de prevención sin alarmismo.
- | Incluir la gestión de riesgos en la capacitación del equipo estudiantil.

La gestión de riesgos en el *Festival Juego y Movimiento* fortalece la seguridad, la capacidad de reacción y el profesionalismo del equipo organizador. No se trata de evitar los problemas, sino de preverlos, prepararse y responder con eficiencia, garantizando una experiencia segura, fluida y positiva para todos los participantes.



C A P Í T U L O 1 0

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Un proyecto cobra vida a través de las personas que lo conforman, lo apoyan o se ven afectadas por él. Según Reyes (2015) y Ferreira (2015), la gestión de los interesados es una de las áreas más estratégicas porque permite alinear expectativas y movilizar voluntades hacia un objetivo compartido.

En el caso del Festival Juego y Movimiento, los interesados incluyen desde niños y docentes hasta patrocinadores y voluntarios. La identificación, análisis y planificación de su participación permite construir redes de colaboración, anticipar resistencias y fortalecer la legitimidad del evento. Tal como sugieren Serpell y Alarcón (2015), los proyectos más exitosos son aquellos que logran movilizar a su entorno humano desde la empatía y el compromiso.

¿Qué es la Gestión de los Interesados en Proyectos?

Según el *PMBOK® Guide* (PMI, 2025), la gestión de los interesados incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o verse afectados por el proyecto, y para desarrollar estrategias que logren su participación efectiva. Este proceso considera el grado de poder, interés y actitud de cada actor, lo cual permite adaptar las acciones según el tipo de relación requerida (Serpell y Alarcón, 2015).

1. Identificación de los Interesados

El primer paso es hacer un listado completo de los actores involucrados, tanto directos como indirectos.

Tabla 33 Interesados clave en el festival

Grupo / Persona	Rol en el proyecto
Estudiantes organizadores	Planificación, ejecución, evaluación
Docentes supervisores	Acompañamiento académico, validación del proceso
Niños y niñas participantes	Beneficiarios principales del evento
Padres, madres y encargados	Apoyo logístico, fuente de retroalimentación
Patrocinadores / donantes	Apoyo financiero o en especie
Universidad	Institución anfitriona, aval académico
Voluntarios externos	Apoyo logístico, animación y seguridad
Personal de limpieza y seguridad	Funcionamiento general del entorno
Comunidad local	Receptora del evento y posible aliada

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de los Interesados

Se realiza una valoración según:

- **Poder** (influencia sobre el proyecto),
- **Interés** (nivel de involucramiento),
- **Actitud** (favorable, neutral, desfavorable).

Tabla 34 Matriz de clasificación de interesados

Interesado	Poder	Interés	Actitud esperada	Estrategia
Estudiantes organizadores	Medio	Alto	Positiva	Motivar y empoderar
Docentes supervisores	Alto	Alto	Positiva	Consultar e informar
Padres y madres	Bajo	Medio	Positiva	Mantener informados
Niños y niñas participantes	Bajo	Alto	Positiva	Incluir en dinámicas
Patrocinadores	Medio	Medio	Positiva	Involucrar y visibilizar
Universidad	Alto	Medio	Positiva	Informar y rendir cuentas
Voluntarios externos	Bajo	Medio	Positiva	Coordinar con claridad
Comunidad local	Bajo	Bajo	Neutral	Informar adecuadamente

Fuente: Elaboración propia.

3. Planificación de la Participación

Aquí se definen acciones específicas para cada grupo según su rol e influencia.

Tabla 35 Plan de involucramiento de interesados

Interesado	Acción de participación	Responsable
Estudiantes	Asignación de tareas, reuniones, liderazgo por estación	Coordinador general
Docentes	Supervisión, orientación, evaluación formativa	Coordinador académico
Niñez	Participación en estaciones, encuestas lúdicas	Monitores
Padres	Recepción de información, apoyo en desplazamientos	Comunicación
Patrocinadores	Inclusión en materiales, agradecimientos públicos	Encargado de alianzas
Voluntarios	Asignación de funciones, inducción previa	Logística
Universidad	Enlace institucional, apoyo logístico	Coordinación institucional

Fuente: Elaboración propia.

4. Gestión Activa durante el Proyecto

Durante la ejecución del festival:

- Se monitorea la satisfacción de los interesados.
- Se documentan solicitudes, observaciones y comentarios.
- Se gestionan conflictos con estrategias de comunicación.
- Se promueve un ambiente inclusivo y de escucha activa.

Al involucrar a las personas no es solo darles tareas, sino generar sentido y pertenencia en lo que hacen (León et al., 2023)

5. Evaluación y Seguimiento Postevento

Una vez finalizado el festival:

- Se aplica retroalimentación (encuestas, entrevistas, reuniones).
- Se reconocen públicamente los aportes de actores clave.
- Se integran lecciones aprendidas para futuros proyectos.
- Se genera una base de datos para futuras convocatorias y alianzas.

Tabla 36 Registro de Interesados

Interesado	Rol / Interés	Nivel de poder	Nivel de interés	Estrategia de gestión
Estudiantes organizadores	Ejecución	Medio	Alto	Participación activa
Docentes supervisores	Supervisión pedagógica	Alto	Alto	Coordinación constante
Padres de familia	Apoyo logístico	Bajo	Medio	Información periódica
Patrocinadores	Financiamiento / visibilidad	Medio	Medio	Reconocimiento y vínculos

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones prácticas

- █ Crear vínculos, no solo contactos.
- █ Fomentar el reconocimiento y agradecimiento explícito.
- █ Documentar acuerdos y expectativas desde el inicio.
- █ Ser transparente ante cambios o limitaciones.

La gestión de los interesados transforma un evento logístico en una experiencia colaborativa. En el *Festival Juego y Movimiento*, reconocer e integrar activamente a todos los actores involucrados no solo mejora la ejecución del proyecto, sino que construye comunidad, fortalece alianzas y deja huellas de participación genuina en cada uno de los implicados.



C A P Í T U L O 1 1

CONCLUSIÓN

La organización de eventos deportivos constituye un espacio privilegiado para la integración de saberes teóricos y prácticos. A través de su planificación, ejecución y evaluación, se configuran escenarios dinámicos donde confluyen objetivos pedagógicos, logísticos, recreativos y comunitarios. En este sentido, gestionar un evento deportivo de forma adecuada no solo responde a una necesidad operativa, sino que representa una oportunidad formativa y transformadora para todos los actores involucrados.

En primer lugar, la gestión de eventos deportivos exige una mirada estructurada. No se trata únicamente de coordinar actividades lúdicas o disponer de materiales; es indispensable comprender el evento como un proyecto temporal, único y orientado a resultados, tal como lo define el PMI (2025). Este enfoque permite aplicar principios de administración de proyectos a realidades educativas y sociales, promoviendo una cultura organizativa basada en la planificación, la responsabilidad y la evaluación continua.

Desde esta perspectiva, cada área de conocimiento cobra especial relevancia. La gestión de la integración articula todas las piezas del evento, alineando las acciones con la visión general. La gestión del alcance define con claridad qué se hará, para quién, cómo y con qué limitaciones. La gestión del tiempo asegura que las actividades se desarrollen con fluidez, evitando improvisaciones. La gestión de los costos garantiza el uso eficiente y transparente de los recursos. Y la gestión de la calidad se convierte en el referente para evaluar si lo realizado cumple con las expectativas y genera satisfacción entre los participantes.

A esto se suman elementos esenciales como la gestión de los recursos, que integra no solo materiales o infraestructura, sino especialmente al equipo humano que da vida al evento: estudiantes, docentes, voluntarios, patrocinadores y familias. La gestión de las comunicaciones, por su parte, mantiene alineados a todos los involucrados, promoviendo un flujo de información fluido, oportuno y pertinente. La gestión de riesgos permite prever posibles contingencias, desde el clima hasta

incidentes menores, y establecer planes de respuesta que aporten seguridad y confianza al entorno. Finalmente, la gestión de los interesados reconoce a cada actor como parte activa del proceso, generando compromiso, apropiación y sentido comunitario.

En el caso específico del Festival Juego y Movimiento, estos principios cobran vida en una experiencia educativa concreta. La organización del festival no solo permite la ejecución técnica de un evento exitoso, sino que también se convierte en una plataforma pedagógica donde los estudiantes ejercitan habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación asertiva, la empatía y el trabajo en equipo. Al mismo tiempo, se promueven valores como la solidaridad, la inclusión, el respeto y la responsabilidad social.

Desde el punto de vista de los participantes, niños y niñas de entre 5 y 13 años, un evento bien gestionado ofrece un entorno seguro, motivador y significativo para el juego y el desarrollo motriz. Desde la perspectiva institucional, consolida la vinculación con la comunidad, fortalece el compromiso con la calidad educativa y proyecta el quehacer universitario más allá del aula.

Por lo que, la gestión de eventos deportivos no es una función técnica ni una tarea menor. Es una estrategia de formación integral, de construcción social y de impacto positivo. Exige conocimiento, planificación y sensibilidad. Requiere de un enfoque sistémico, pero también de una profunda conexión humana. Y por eso, cuando se gestiona con visión, rigor y compromiso, un evento deportivo no es solo un espacio de juego: es una experiencia transformadora para todos los que participan en ella.

REFERENCIAS

- Aceves, P. (2018). Administración de proyectos. Grupo Editorial Patria, México.
- Acuña, L., Molina, R., Valdés, M. y Acevedo, S. (2023). Impacto de la metodología BIM en la gestión de proyectos de construcción. *Tecnología en Marcha*, 36(7), 66-77. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/6860
- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656006.pdf>
- Ameijide, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- Angosto, S. (2015). Diseño y validación de un cuestionario sobre calidad percibida en eventos deportivos populares (CAPPEP). Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster. Universidad de Murcia, España. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/45534/1/TFM_ANGOSTO,S..pdf
- Angosto, S., López, J. y Díaz, A. (2016). Una escala para la evaluación de la calidad percibida por participantes en eventos deportivos populares (CAPPEP V2. 0). *Journal of Sports Economics & Management*, 6(2), 69-84. <https://portalinvestigacion.um.es/documents/63c0b33b3df4c204fbb0223a>
- Avila, M. A., Donato, F. S., Rosa, C. D., & Vázquez, J. M. (2021). El modelo de gestión deportiva de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos municipales. *Podium*, 10(1), 1-28. <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/15915>
- Baca, N., y Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352016000300069&script=sci_abstract
- Bataller, A. (2016). La gestión de proyectos. Editorial UOC, España.
- Bustamante, G., Cruz, M. y Terry, J. (2019). Fundamentos sobre la gestión de los clubes deportivos formativos en el Ecuador (Original). *Olimpia: Publicación científica de la facultad de cultura física de la Universidad de Granma*, 16(53), 136-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007072>

Campero, M. y Alarcón, L. (2018). Administración de Proyectos Civiles: Tercera edición. Ediciones UC, Chile.

Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/html/>

Canta, J. (2018). Gestión de proyectos bajo el enfoque PMI-PMBOK y los plazos de liquidación de los proyectos Cash Qali Warma promovidos por FONCODES, PERU, 2017. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster. Universidad Ricardo Palma, Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/0ff96d3f-35f0-458f-80e2-ac89f3c4e773>

Cortés, M., Rodríguez, C. y Manzano, M. (2016). Sistema informático para la administración de riesgos en proyectos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 80-86. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202016000400010

Crispieri, G. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project Desing and Management*, 1(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539838>

De Jiménez, R. (2015). Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales. *Revista tecnológica*, 8, 6-11. <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2917/1/Articulo1.pdf>

Diez, J., y Ruiz, C. (2018). Aproximación conceptual al modelo de madurez en gestión de proyectos (opm3). *Ingenio Magno*, 9(1), 24-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6881756>

Durán, J., Guardado, J., Mata, M. y Miranda, J. (2015). Mejora de Procesos para la Administración de Proyectos en Instituciones de nivel Superior. *ReCIBE, Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 4(1), IX-IX. <https://www.redalyc.org/pdf/5122/512251501009.pdf>

Escalante, A., y González, J. (2016). Ingeniería Industrial Métodos y tiempos con manufactura ágil. <https://bok.lat/book/5875996/c3a757>.

Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>

Fonseca, B. y Cornelio, O. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. *Análisis Bibliométrico. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590705>

García, M. (2015). Estudio comparativo entre las metodologías ágiles y las metodologías tradicionales para la gestión de proyectos software. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster. Universidad de Oviedo, España. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/32457>

Larson, E. y Clifford, G. (2021). Administración de proyectos. Mc Graw Hill.

León, Y., Miranda, Y., Marqués, M., Pérez, E. y González, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo. Revista Universidad y Sociedad, 15(6), 159-168. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000600159

Lledó, P. (2017). Administración de proyectos. El ABC para un director de proyectos, Victoria, BC, Canadá. https://pablolledo.com/content/indices/ap_lledo_5.6_indice.pdf

López, C. (2017). La gestión de la comunicación online en los eventos deportivos: La estrategia 2.0 de los CEU 2013. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster. Universidad de Vigo, España. <https://portalcientifico.uvigo.gal/documentos/5f-90dab12999522a4a6ed54e?lang=es>

López, F. (2015). Gestión de proyectos con enfoque PMI. Ecoe Ediciones.

Martínez, A. y Suárez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 6(1), 101-106. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/280491>

Meléndez, J. y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. Revista de Ciencias sociales, 27(4), 228-242. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/html/>

Méndez, R. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Entornos, 29(2), 475-478. <https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1610>

Monsalve, N., Ayala, L. y García, J. (2023). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación. Universidad Ean. <https://editorial.universidadean.edu.co/media/ acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Montero, J., Gómez, H., Arocitipa, J. y Cuadros, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 680-692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/29063559017.pdf>

Moyano, F. y Sandoval, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854>

Narro, S. (2020). La gestión de proyectos y su relación con el PMI del INVIERTE. PE en los proyectos de la Municipalidad Distrital de Curgos en el 2019. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster. Universidad Cesar Vallejo, Perú. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_3c13a53538c3c10d9ffa95057d274464

Project Management Institute (2025). PMBOK® Guide. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Puerto, J., León, K., Moñino, J., Triguero, D. y Jiménez, J. (2022). Eventos deportivos inclusivos en edad escolar, adultos y mayores: revisión sistemática. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (45), 1031-1040. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/93533>

Reyes, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, (12), 61. https://www.palermo.edu/economicas/cbtrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf

Sánchez, J. (2022). Eventos deportivos socialmente responsables: Una vía sostenible de gestión. *SIGNUM: Revista Internacional de Investigación en Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales*, 1(1), 65-69. <https://publicaciones.protocoloimep.com/signum/article/view/7>

Serpell, A. y Alarcón, L. (2015). *Planificación y control de proyectos*. Ediciones UC, Chile.

Serrano, F. (2020). *Proyectos de inversión*. Grupo Editorial Patria. México.

Soler, R., Varela, P., Oñate, A. y Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6892841>

Tamayo, M., Alarcón, E., Hernández, E., Espinosa, B. y Martínez, F. (2015). Modelo para la gestión de la innovación universitaria por proyectos en el contexto deportivo. *Revista CPU-e*, (21), 77-97. <https://www.redalyc.org/articulo.ox?id=283140301005>

Vélez, S., Zapata, J. y Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre ciencia e ingeniería*, 12(24), 68-76. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-83672018000200068

Veliz, V., Alonso, A., Fleitas, M. y Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582016000300466&script=sci_abstract&tlang=es

Villamil, O., Larrotta, J., Cortés, N. y Porras, A. (2017). Aproximación PMBOK a la estructura de la gestión de proyectos. *Tecnología Investigación y Academia*, 5(1), 111-120. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/9640>

AUTORES

Steve Alí Monge Poltronieri, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2206-2259>. Doctorado en Ciencias de la Educación. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Curriculum. Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia. Maestría en Gerencia de Proyectos. Licenciatura en Docencia. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física. Bachillerato en Educación General Básica I y II Ciclos. Bachillerato en Enseñanza de la Matemática III Ciclo y Educación Diversificada. Bachillerato en Administración de Servicios de Salud. Bachillerato en Administración.

Irina Anchía Umaña, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6984-8697>. Doctorado en Educación. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

Nidra Rosabal Vitoria, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1992-2529>. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación. Bachillerato en Administración Hotelera. Bachillerato en Turismo.

Luis Ricardo Alfaro Vega, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2786-0015>. Máster en Docencia Educativa. Máster en Administración Educativa. Máster en Evaluación Educativa. Máster en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas. Bachillerato en Educación Física.

Héctor Fonseca Schmidt, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3371-5403>. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Licenciatura en Psicología. Licenciatura en Psicopedagogía. Bachillerato en Psicología.

Georgina Lafuente García, Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6755-381X>. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Maestría en Comunicación. Bachillerato y Licenciatura en Publicidad. Bachillerato en Promoción de la Salud Física.

Luis Ricardo Alfaro Leitón, Colegio Universitario de Cartago, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3228-5524>. Licenciatura en Preparación y Readaptación Física-Deportiva. Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación.

Carolina Alemán Ramírez, Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-2366>. Doctorado en Ciencias del Movimiento Humano (cursando). Maestría en Ciencias del Movimiento Humano. Bachillerato en Educación Física.

Elena Alvarado Ulate, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8105-6506>. Licenciatura en Educación Física, Deporte y Recreación con énfasis en Salud. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

Jacqueline de los Ángeles Araya Román, Universidad Nacional, Costa Rica. <https://orcid.org/0009-0000-7950-2967>. Maestría en Gerencia del Deporte y Recreación (cursando). Licenciatura en Ciencias del Deporte con énfasis en Salud. Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física. Bachillerato en Promoción de la Salud Física.

Rebeca Rodríguez Barquero, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0326-447X>. Maestría Currículum y Docencia Universitaria. Licenciatura en Educación General Básica I y II Ciclos. Licenciatura en Administración Educativa, Bachillerato en General Básica I y II Ciclos.

Ginnette López Salazar, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3488-9036>. Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo. Bachiller en Publicidad.

ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO



- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO



- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK www.facebook.com/atenaeditora.com.br