



GOBIERNO DE CHILE  
Ministerio de Obras Públicas

## Chile – Construcción de los estadios para el mundial femenino Sub-20 de FIFA

Respaldados con los estándares de dirección de proyectos del PMI, el gobierno de Chile construyó cuatro estadios de fútbol según normas FIFA en nueve meses!

### Antecedentes

Cuando la democracia retornó a Chile en 1990, el crecimiento sostenido y el desarrollo del país demandaron poner a punto una infraestructura pública que estaba decayendo. El Ministerio de Obras Públicas de Chile, o M.O.P., respondió realizando cambios internos sustanciales, que incluían la adopción de un nuevo modelo que estaba a favor de concesiones privadas y de trabajar más de cerca de los gobiernos municipales, permitiendo así actualizar los principales aeropuertos, puertos, rutas, sistemas de agua, y edificios públicos de Chile.

Bajo el patrocinio de la Presidenta Michelle Bachelet, y respaldada por la meta del gobierno de atraer los principales eventos deportivos al país, y así mejorar la infraestructura del país en el proceso, Chile ganó el derecho a ser la sede de la Mundial de Fútbol Femenino Sub-20 de la FIFA (la Asociación de la Federación Internacional de Fútbol) en el 2008. Considerado un proyecto “nacional” patrocinado por la Presidencia de la República, esta iniciativa tuvo alta prioridad para la presidencia, y sus resultados muy esperados por los residentes chilenos.

### Desafíos

En un proceso de licitación abierto de la FIFA, fueron cuatro las ciudades seleccionadas como posibles sedes en Chile: Temuco, La Florida, Coquimbo y Chillán. Solo había un problema,



ninguna de estas ciudades tenía estadios de fútbol que cumplieran con las estrictas normas de la FIFA. Y además, tenían menos de un año para construir los estadios. Esto les presentó **un desafío sin precedentes: construir cuatro estadios, desde cero, en solo nueve meses.**

Otro desafío fue que se mantuvo la cantidad de gente disponible para planificar y ejecutar los proyectos, si bien el retorno a la democracia había llevado a un crecimiento sustancial en los fondos de inversión y a un portafolio de proyectos diez veces mayor de lo que era antes. Por lo tanto, el M.O.P. ahora tenía más proyectos complejos con fechas de entrega agresivas pero pocos directores de proyectos con experiencia y certificados para lograr estos proyectos de alto perfil. Por eso, fue de primordial importancia el fortalecer el capital

## Caso de Estudio de PMI

humano chileno para mejorar la eficiencia de sus proyectos.

### Soluciones

El M.O.P. se dio cuenta rápidamente de que no podrían construir los cuatro estadios en cuatro meses usando los métodos informales y descentralizados de planificación, dirección, y ejecución de proyectos, que habían usado en el pasado. Los costos, tiempos y requisitos asociados eran demasiado complejos para utilizar principios y prácticas anticuadas de dirección de proyectos. Adoptando los estándares del Project Management Institute (PMI), el M.O.P. pudo implementar la estructura y los proyectos necesarios.

### El inicio

Personal del M.O.P. viajó a varios países incluyendo a México y España para buscar ideas y formas de pensar que maximizaran el valor de sus proyectos y el desempeño de sus equipos. En estos viajes, conocieron a líderes del PMI y aprendieron que la oficina de dirección de proyectos que el M.O.P. ya tenía funcionando, debía elevarse a un rol más estratégico dentro de la organización, priorizada por encima de los servicios operativos y alineada de cerca con las metas estratégicas del Ministerio. En el año 2006, el Sr. Victor Orellana, PMP, quién era el secretario ejecutivo del comité de dirección de proyectos del M.O.P., asistió a un congreso global del PMI en Santiago de Chile. Durante este evento de tres días, [al aprender sobre los estándares del PMI, el Ministerio encontró exactamente lo que necesitaba implementar.](#)

Luego de ello, fue asistido por el Capítulo Santiago del PMI para desarrollar lo que llamaron el modelo de Gestión Integrada de Proyectos (GIP). El modelo estaba compuesto por lo siguiente:

- Un programa de capacitación a sus directores de proyectos;
- El desarrollo de procesos de dirección de proyectos estandarizados basados en *La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)*;

- Una nueva estructura organizacional basada en equipos de proyecto flexibles, y;
- La implementación de una nueva plataforma de información para lograr una coordinación centralizada y virtual.



### Los estándares de PMI para el plan

Basado en los estándares del PMI, el M.O.P. creó un equipo compacto con un punto central de comando y un único director de proyectos. Cada ciudad que era sede, estaba representada por un equipo satélite de tres personas, que supervisaban la ingeniería y construcción de cada estadio. Los proyectos también se apoyaron con personal de la oficina de proyectos; en total había 250 trabajadores en cada estadio, lo que daba un total de **1.000 trabajadores en todo el proyecto.**

Este proyecto fue el primero donde el M.O.P. utilizó prácticas formales de dirección de proyectos definidas en la *Guía PMBOK®*. Los estándares del PMI fueron una guía de hacia dónde ir, dónde enfocarse, y qué modelo seguir. También les permitió comparar su madurez y sofisticación en aquel momento con el mercado para determinar cómo mejorar. Tradicionalmente, el Ministerio ejecutaba su trabajo sobre la base de la “administración de contratos”, haciéndose cargo de cada parte del proyecto en fases separadas. Mediante la incorporación de los estándares del PMI, el Ministerio pasó a un modelo de dirección de proyectos que integraba todas las actividades y recursos aplicados para lograr la meta final.

## Caso de Estudio de PMI

Además, el Ministerio siguió los estándares del PMI para alinear a su personal en todos los niveles de la organización, desde el presidente hasta el último trabajador en el campo, de modo de que todas las partes trabajaran hacia una meta en común.

Si solo uno de los niveles no estaba alineado, el proyecto fallaría. Era crítico tener una visión común y entender el plan, los procedimientos, y la meta final, y actuar como una entidad única. El modelo de alineación del M.O.P. tenía un equipo dirigido por un director de proyectos, un equipo de trabajadores multidisciplinarios en el campo, una plataforma colaborativa de información y comunicación, y una oficina de proyectos para dar el apoyo metodológico y la coordinación general.

### Hora del partido

La investigación de arquitectura preliminar del proyecto había comenzado en agosto del 2007 con un presupuesto estimado de U\$S 100 millones. Se demolieron los estadios viejos que no cumplían con las normas de la FIFA, comenzaron los procesos de licitación, se otorgaron los contratos para abrirse camino a los nuevos estadios entre enero y febrero del 2008.

El Ministerio innovó respecto a las adquisiciones. En lugar de contratar a un único proveedor, que era el modelo típico del mismo, se tercerizaron diferentes partes del proyecto a distintos especialistas. Esto ahorró dinero, disminuyó los problemas de comunicación, y ayudó a que el proyecto fuera más rápido.

Dado que el éxito del proyecto depende en gran parte de las herramientas que el equipo tiene disponibles, el Ministerio implementó en cada estadio, herramientas de colaboración, de monitoreo y control, de comunicaciones, de supervisión y reportes. Estas tecnologías incluyeron plataformas de colaboración basadas en Microsoft® SharePoint así como herramientas para apoyar las comunicaciones online, herramientas de

gestión de documentación, y otras herramientas virtuales que estaban dispersas en los distintos equipos del proyecto. Dado que el estadio de fútbol que estaba ubicado más al norte estaba a 2.000 km del estadio ubicado más al sur, era necesario interactuar virtualmente.

### Resultados

Al implementar estándares de dirección de proyectos y tecnologías de vanguardia, y al cambiar completamente la forma en que realizaban el trabajo público, el M.O.P. logró lo que nadie en Chile pensó que era posible: se entregaron a tiempo y dentro del presupuesto los cuatro estadios a finales de octubre del 2008, siendo el tiempo suficiente para preparar el Campeonato Mundial de Fútbol Femenino Sub-20 de FIFA.



### La marca

Basado en este proyecto, el M.O.P. generó políticas de Estado, con un sello de aprobación del gobierno de Chile para realizar mejoras importantes en la infraestructura deportiva del país. La Presidenta Michelle Bachelet estaba tan satisfecha con los resultados del proyecto que aprobó un segundo proyecto, el cual incluye la construcción de trece estadios de fútbol adicionales en Chile. Hoy, este proyecto está en su segunda fase de ejecución, y el M.O.P. está

## Caso de Estudio de PMI

planificando una nueva fase con la meta de tener, en cada ciudad de Chile que tenga más de 200.000 residentes, un estadio de fútbol que cumpla los estándares de FIFA, un compromiso que requiere una inversión total de más de 150 millones de dólares para el 2012. Este proyecto también incluye la construcción de un gran número de centros deportivos de alto desempeño.

A través de la relación con el PMI y el Capítulo Santiago de PMI, el M.O.P. ha reconocido el valor de una referencia metodológica y técnica

para gestionar sus proyectos. Las organizaciones están trabajando juntas para diseñar un plan formal de cooperación para apoyar los proyectos de reconstrucción post-terremoto.

Caso de estudio traducido del original en inglés titulado "Backed with Aggressive Project Management Standards, Chile's Government Rises to the Challenge of Building Four New Soccer Stadiums in Less Than a Year" en la sección de Casos de Estudio de PMI de [www.PMI.org](http://www.PMI.org)

Si tiene alguna sugerencia de mejora de esta traducción al español puede enviarla a [LASpanishNews@pmi.org](mailto:LASpanishNews@pmi.org)