



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**GESTIÓN DE OPERACIONES PARA ADECUADO
DESARROLLO DE JUEGOS PANAMERICANOS Y
PARAPANAMERICANOS LIMA 2019 SEDE
POLIDEPORTIVO VILLA EL SALVADOR**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

ANGELO SANDOVAL QUISPE
(0000-0002-1825-9841)

Asesor:
Dra. Litta Yorka Málaga Arce
(0000-0002-7771-1009)

Lima - Perú
2022

Dedicatoria

A mi esposa Karen por su paciencia y apoyo, por siempre estar presente en los momentos más difíciles, siendo un soporte fundamental para el logro de mis objetivos personales y profesionales; a mi hijo Ángel Fabricio quien es el motor de mi vida y compañero de aventuras, y a mis padres, mi papá que desde el cielo me guía y cuida, por su ejemplo y consejos de vida, a mi madre, por su inmenso cariño, amor, consejos y buenos deseos siempre.

Agradecimiento

A mis compañeros de este maravilloso proyecto; Lima 2019 fue una de mis mejores experiencias de vida laboral, conocí a mucha gente fabulosa, positiva, proactiva, optimista, esa alegría y profesionalismo me acompañarán por siempre. Gracias Alberto Valenzuela Soto, Carlos Alberto Neuhaus Tudela, Oscar Tejada Vigil, Carmen del Águila, Juan Domingo Barzola, Gianmarco Mello Loayza, Vaneska Collantes Flores, Larissa Pacheco Bado, Ana Palomino y mis compañeros, maestros y exjefes por su apoyo y consejos en todo este proceso profesional, Ismael Romero, Miguel Saldaña, Nora Floriano, Karim Vásquez, Cintya Castro, Elizabeth Ramos, Pamela Ortiz y todos aquellos que a lo largo de mi vida profesional fueron dejando un poquito de sabiduría y buen humor.

Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) denominado: Gestión de operaciones para adecuado desarrollo de juegos panamericanos y parapanamericanos Lima 2019 Sede Polideportivo Villa el Salvador, aborda los problemas, objetivos y los resultados, en el desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 en la sede Villa El Salvador, y presenta el procedimiento y herramientas de gestión de las operaciones en la sede antes mencionada.

Los Juegos Panamericanos Lima 2019 fueron aprobados el año 2013; sin embargo, tres años después poco se había avanzado, aunado a ello, la población no veía con buenos ojos que el país invirtiera tanto dinero en la celebración de este evento, y con las inundaciones provocadas por el fenómeno climatológico de “El Niño Costero”, este gasto parecía realmente innecesario y hasta superfluo, es así que, se inició una campaña en los medios para renunciar a la realización del evento y destinar esos recursos a la reconstrucción de la zona norte del país, la zona más afectada por las inundaciones, así mismo, el hecho de no realizar los juegos, se convirtió en un gran problema por superar, ya que este iba a generar un impacto a nivel nacional e internacional el perjuicio del país.

De no realizarse los Juegos Panamericanos Lima 2019, el país debía ser multado con US\$ 50 millones como penalidad de incumplimiento ante PANAM SPORTS, además de la inhabilitación de todas las federaciones deportivas del país para participar en competencias nacionales e internacionales, pero la afectación más grave sería la imagen del país a nivel internacional, por faltar al compromiso asumido.

Es así que llegamos al año 2017, dos años antes de la realización del evento, se cambió al director ejecutivo y en consecuencia al equipo de gestión, el que a su vez hizo cambios en el modelo de gestión, lo cual según refirió el propio Carlos Neuhaus, presidente del Comité Organizador de los Juegos y director ejecutivo de Lima 2019, permitió cambiar el

panorama, la clave fue: “Rodearnos de profesionales de primer nivel que aportaron su capacidad y formaron equipos capaces de planificar hasta el más mínimo detalle.”

Esta nueva gestión recibió el respaldo interno del presidente de la república, Pedro Pablo Kuczynski y del presidente de la Organización Deportiva Panamericana, Neven Ilic, con lo cual, el proceso pudo continuar.

No obstante, los desafíos continuaron, los plazos para terminar las obras eran cortos, se debía garantizar la presencia de las estrellas deportivas, lo cual haría atractivos los juegos a los ojos del mundo, manejar una adecuada logística y movilizar a la ciudadanía y a los deportistas por las calles de Lima, una de las ciudades con el mayor tráfico del mundo. Otro desafío fue cómo generar en el público limeño, no acostumbrado a eventos deportivos de esta envergadura, el interés por el evento.

Esta fue la situación previa a la realización del evento, no era un panorama muy alentador, incluso se llegó a pensar que era imposible, pero se demostró que, con trabajo, organización y un buen manejo de los fondos, no solo era posible, sino que se lograron los mejores juegos panamericanos de la historia, según lo reconoció el propio presidente de la Organización Deportiva Panamericana, estableciendo récords históricos, no solo deportivos sino también organizativos, culturales, ambientales, etc.

El equipo líder de gestión de la sede Polideportivo Villa El Salvador tenía el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, implementar los planes y herramientas de gestión para el desarrollo eficiente y eficaz de todas las operaciones de las áreas funcionales; así mismo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la planificación y seguimiento, control y ensayos de prueba, sirvieron para el logro y cumplimiento de los objetivos, así como la superación de los problemas encontrados.

Esta forma de gestión y organización tiene como pilares el cuidado de los detalles en el manejo y coordinación de las operaciones, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en cada

área funcional; lo que significó un gran aporte al proceso de modernización de gestión del Estado.

Por ello, la finalidad de este trabajo es mostrar las herramientas empleadas en ese proceso de gestión de la Sede Polideportivo Villa El Salvador, lo que permitirá aportar en otros espacios y poder así seguir construyendo un mejor país, moderno y optimista.

Palabras claves: Gestión de operaciones, coordinación, eventos, eficiencia, eficacia, Juegos Panamericanos y eventos deportivos.

Abstract

This Professional Sufficiency Work (TSP) called: Operations management for the adequate development of the Lima 2019 Pan American and Parapan American Games, Villa El Salvador Sports Center, addresses the problems, objectives and results, in the development of the Lima 2019 Pan American and Parapan American Games. At the Villa El Salvador headquarters, and presents the procedure and tolos for managing operations at the aforementioned headquarters.

The Lima 2019 Pan American Games were approved in 2013; however, three years later little progress had been made, coupled with this, the population did not see with good eyes that the country invested so much money in the celebration of this event, and with the floods caused by the climatological phenomenon of "El Niño Costero" , this expense seemed really unnecessary and even superfluous, so a campaign was started in the media to renounce the event and allocate those resources to the reconstruction of the northern part of the country, the area most affected by the floods, likewise, the fact of not holding the games became a great problem to overcome, since this was going to generate an impact at the national and international level, damaging the country.

If the Lima 2019 Pan American Games are not held, the country should be fined US\$50 million, as a penalty for non-compliance with PANAM SPORTS, in addition to the disqualification of all the country's sports federations from participating in national and international competitions, but the most serious would be the image of the country at the international level, for failing to fulfill the commitment assumed.

This is how we reached the year 2017, two years before the event, the executive director was changed and consequently the management team, which in turn made changes to

the management model, which according to Carlos himself Neuhaus, president of the Organizing Committee of the Games and executive director of Lima 2019, allowed us to change the panorama, the key was: "Surround ourselves with top-level professionals who contributed their capacity and formed teams capable of planning down to the smallest detail."

This new management received the internal support of the President of the Republic, Pedro Pablo Kuczynski, and the President of the Pan American Sports Organization, Neven Ilic, with which the process could continue.

However, the challenges continued, the deadlines to finish the works were short, the presence of sports stars had to be guaranteed, which would make the games attractive in the eyes of the world, manage adequate logistics and mobilize citizens and athletes through the streets of Lima, one of the cities with the highest traffic in the world. Another challenge was how to generate interest in the event in the Lima public, not used to sporting events of this magnitude.

This was the situation prior to the event, it was not a very encouraging scenario, it was even thought that it was impossible, but it was shown that with work, organization and good management of funds, not only was it possible, but The best Pan American Games in history were achieved, as recognized by the president of the Pan American Sports Organization himself, setting historical records, not only sports but also organizational, cultural, environmental, etc.

The leading management team of the Villa El Salvador Sports Center had the objective of strengthening the work teams, implementing the management plans and tools for the efficient and effective development of all the operations of the functional areas; likewise, leadership, teamwork, planning and monitoring, control and test trials, served to achieve and fulfill the objectives, as well as overcoming the problems encountered.

This form of management and organization is based on the care of details in the

management and coordination of operations, the search for efficiency and effectiveness in each functional area; which meant a great contribution to the modernization process of State management.

Therefore, the purpose of this work is to show the tools used in this management process of the Villa El Salvador Sports Center, which will allow contributing in other spaces and thus be able to continue building a better, modern and optimistic country.

Keywords: Operations management, coordination, events, efficiency, effectiveness, Pan American Games and sporting events.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
1.1. Datos Generales	4
1.2. Nombre o razón social del Proyecto Especial Lima 2019	5
1.3. Ubicación de la Empresa	5
1.4. Giro de la Empresa.....	5
1.5. Tamaño del Proyecto Especial Lima 2019	6
1.6. Breve Reseña Histórica.....	6
1.7. Organigrama de la Empresa.....	9
1.8. Misión, Visión y Política	10
1.9. Productos y Clientes	11
1.10. Premios y Certificaciones	12
1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad	13
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1. Caracterización del Área.....	14
2.2. Contextualización y definición del problema	17
2.2.1. Contextualización del problema	17
2.2.2. Formulación del Problema	20
2.3. Objetivos.....	20
2.3.1. Objetivo General	21
2.3.2. Objetivos Específicos	21

2.4. Justificación	21
2.5. Alcances y Limitaciones	25
2.5.1. Alcances	25
2.5.2. Limitaciones	26
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	27
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO	37
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	47
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

Índice de tablas

Tabla 1. Votación para la elección de la sede de los juegos panamericanos.....	7
Tabla 2. FODA del Proyecto Especial Lima 2019	19
Tabla 3. Minuto a Minuto (Daily Run Sheet)	37
Tabla 4. Acrónimos de las áreas funcionales.....	40
Tabla 5. Definición de sectores de la sede Polideportivo Villa El Salvador	41
Tabla 6. Principales horarios operativos de la Sede Polideportivo Villa El Salvador.....	41
Tabla 7. Calendario de hitos para eventos de prueba integrales	43
Tabla 8. Fases operativas y cronograma de la sede Polideportivo Villa El Salvador.....	44
Tabla 9. Inversión aprobada con el proyecto viable	48

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación del Proyecto Especial Lima 2019.....	5
Figura 2. Organigrama del Proyecto Especial XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019	9
Figura 3. Imagen panorámica de la sede Polideportivo Villa El Salvador	14
Figura 4. Organigrama de la Sede Polideportivo Villa El Salvador	17
Figura 5. Fases y fechas claves del uso de la Sede Polideportivo Villa El Salvador.....	45
Figura 6. Consulta de Inversiones.....	49
Figura 7. Estimación de Avance de inversión	50
Figura 8. Información general de la inversión	50
Figura 9. Ejecución de la inversión.....	51
Figura 10. Avance financiero de la inversion.	51

Introducción

A lo largo de mi experiencia laboral me he desenvuelto en el campo privado y público, siendo este último el espacio en el que me he desarrollado la mayor parte del tiempo. He gestionado, dirigido y supervisado proyectos relacionados a la gestión de eventos de todo tipo y envergadura, programas culturales, deportivos, educativos y todo lo referido al desarrollo humano, metas de gestión municipal, planes de incentivos a la mejora de la gestión y modernización de los gobiernos locales, como el plan del libro y la promoción de la actividad física en espacios públicos, y he participado como coordinador de sede en los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos (en adelante, **Juegos Panamericanos Lima 2019**), también me he desempeñado como supervisor integral de todas las operaciones del hospital temporal (Centro de Atención y Aislamiento Temporal - CAAT - Legado Lima 2019), ubicado en el hospital nacional Sergio E. Bernales y actualmente soy asesor de la Oficina de Planificación y Presupuesto en la municipalidad distrital de Lurín.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se centra en mi experiencia como coordinador de la sede Polideportivo Villa El Salvador, en los **Juegos Panamericanos Lima 2019**, y tiene como principal objetivo organizar, sistematizar y presentar de forma detallada todo el procedimiento de gestión de las operaciones de la sede antes mencionada, lo que permitió consolidar un equipo multidisciplinario, generando el éxito del proyecto, permitiendo tener un modelo guía de gestión de operaciones para el desarrollo de las actividades y programas de igual o similar magnitud, muy necesarios en la gestión pública y privada de un evento.

Esta experiencia estableció una forma de gestión y organización, basada en el detalle del manejo y coordinación de las operaciones, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en cada área funcional; en ese sentido, esta forma de gestionar, también llamada “Modelo de Gestión

Lima 2019”, servirá como referente para nuevos proyectos, aportando al proceso de modernización de gestión del Estado.

El Proyecto Especial Lima 2019 ha sido una experiencia peculiar de unión, trabajo en equipo, un orgullo para el país, una muestra de la enorme capacidad que tenemos todos los peruanos y de que si nos unimos somos capaces de superar todas las adversidades que pudieran presentarse.

Actualmente el país está viviendo procesos de constante transformación, a veces en beneficio y otras en perjuicio del desarrollo sostenible, en este proceso, es necesaria siempre la sistematización y el registro de herramientas que permitirán aportar con la posibilidad de construir un mejor país, moderno y optimista.

En el primer capítulo se desarrollan los conceptos generales del proyecto especial Juegos Panamericanos Lima 2019, lo cual nos permitirá conocer los datos principales del mismo, como su historia, giro, ubicación geográfica, su organización, su misión, visión, productos y clientes, reconocimientos, FODA y otros datos relevantes.

En el segundo capítulo encontraremos el planteamiento del problema, el cómo después de haber logrado ser elegidos país anfitrión del desarrollo de los Juegos Panamericanos Lima 2019, caímos en la posibilidad de ser multados y afectar con penas drásticas a todas las federaciones deportivas nacionales por no cumplir con los tiempos y compromisos asumidos como País, así como la justificación del presente informe, los alcances y las limitaciones encontradas.

En el tercer capítulo se presenta experiencias y conceptos importantes que sustentan el proyecto, experiencias similares nacionales e internacionales, que se exponen como soporte conceptual para entender el planteamiento del problema.

En el cuarto capítulo, profundizaremos en el desarrollo del proyecto Juegos Panamericanos Lima 2019, pero nos centraremos en toda la gestión que desarrolle como

coordinador de la sede Polideportivo Villa El Salvador, el área funcional en el que se desarrolla el proyecto, su descripción, características, objetivos, organigrama y FODA del proyecto. Así como las herramientas de gestión utilizadas que permitieron realizar un manejo óptimo de las operaciones y formar parte de todo el enorme equipo que logró ejecutar los mejores juegos de la historia.

En el quinto capítulo abordaré el análisis de ejecución presupuestaria y financiera en global de todo el proyecto, los avances y resultados a lo largo del tiempo y como este se ejecutó de forma excepcional, cumpliendo con los plazos establecidos, y mostrando incluso un ahorro de presupuesto al cierre de la inversión.

Capítulo 1: Generalidades de la Empresa

1.1. Datos Generales

En la LI asamblea general de la Organización Deportiva Panamericana – ODEPA, actualmente (Panam Sport Organization), se eligió a la ciudad de Lima como sede de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, siendo con ello el Estado Peruano responsable de organizar la celebración de los indicados juegos que incluyó, además, la realización de los VI Juegos Parapanamericanos.

Con fecha 11 de octubre de 2013, se firma el acuerdo de responsabilidades y obligaciones para la organización de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, que fue suscrito entre la ODEPA, el Comité Olímpico Peruano (COP), la Municipalidad Metropolitana de Lima y el Instituto Peruano del Deporte (IPD), y posterior adenda suscrita el 14 de setiembre del 2017, entre la ODEPA, el COP, la Municipalidad Metropolitana de Lima y el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos de Lima (COPAL-PERÚ).

Con fecha 21 de febrero de 2015, mediante Resolución Suprema N° 006-2015-MINEDU, modificada por Resolución Suprema N° 003-2017-MTC, se creó el grupo de trabajo denominado Comité Organizador de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (COPAL-PERÚ) encargado de llevar a cabo la organización y las actividades necesarias para la realización del indicado evento deportivo; así también, dada la trascendencia internacional de los indicados juegos, se declaró de interés nacional la realización de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, la cual fue confirmada por el Decreto Supremo N° 023-2017-MTC, en el que se declaró de interés nacional, además, la organización y realización de los Sextos Juegos Parapanamericanos.

El COPAL se encargó de elaborar y aprobar el Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos, el cual incluyó la propuesta de escenarios e infraestructura deportiva

necesaria, así como la propuesta de las mejoras en la infraestructura urbana indispensable en Lima y Callao.

1.2. Nombre o razón social del Proyecto Especial Lima 2019

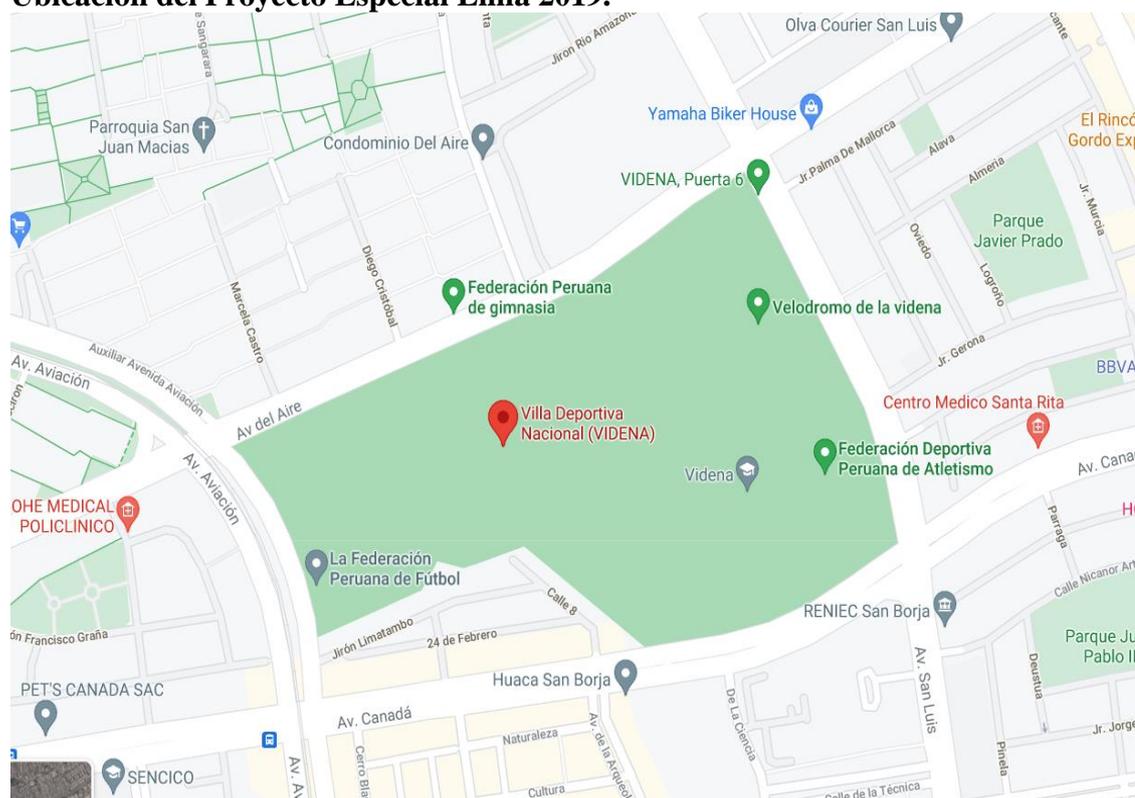
Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019.

1.3. Ubicación de la Empresa

Villa Deportiva Nacional (VIDENA) ubicada en la Av. Del Aire cuadra 9 s/n, distrito de San Luis, Lima, Perú.

Mapa de ubicación:

Figura 1.
Ubicación del Proyecto Especial Lima 2019.



Fuente: Google Maps, 2022.

1.4. Giro de la Empresa

Gobierno Central – Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Proyecto Especial Lima 2019.

El Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de la infraestructura, equipamiento y las operaciones para los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos – Lima 2019, se crea bajo el cargo del Ministerio de Educación con el DS N° 002-2015-MIDENU y se modifica con el DS N° 009-2015-MINEDU, cambiando de entidad a cargo, con el DL N° 1335, siendo así, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la entidad encargada del desarrollo de dicho proyecto.

1.5. Tamaño del Proyecto Especial Lima 2019

El Proyecto Especial Juegos Panamericanos Lima 2019 albergó a más de 2,000 trabajadores en tiempo de juegos, sumado a ello contó con 16,865 voluntarios, 34,000 agentes de seguridad, 3,000 transportistas y 1,724 periodistas.

El 6 de octubre de 2016, la OPI Educación, aprobó y declaró viable el Proyecto de Inversión Pública, para el desarrollo de los Juegos Panamericanos, en un monto de inversión igual a S/ 196,847,453.67.

En relación con la sede Polideportivo Villa El Salvador, esta contó con 99 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas funcionales, así mismo, participaron en esta sede alrededor de 50 voluntarios de todas las edades.

1.6. Breve Reseña Histórica

Desde los primeros momentos de gestión fueron nueve las ciudades que mostraron gran interés para liderar la organización de los Juegos Panamericanos de 2019, no obstante, el 31 de enero de 2013 fue el plazo límite para presentar una candidatura para su organización y al final solo las ciudades de Ciudad Bolívar (Venezuela), La Punta (Argentina), Lima (Perú) y Santiago (Chile), fueron las que presentaron de forma seria una candidatura, de las cuales Lima fue elegida el 11 de octubre del mismo año en un proceso que se llevó a cabo durante la 51° Asamblea General de la ODEPA (Organización Deportiva Panamericana) en el Hotel Westin Harbour Castle de Toronto, Canadá.

El Comité Olímpico postuló a Lima como sede de los Juegos Panamericanos de 2015, pero perdió ante Toronto con 11 votos, quedando en segundo lugar. En la siguiente edición, el 31 de enero de 2013, con el lema “Lima, la sede de todos”, autoridades gubernamentales y deportivas lanzaron la candidatura de la capital del Perú como sede. En esta oportunidad el Comité Olímpico Peruano se fundamentó en el cumplimiento de los ofrecimientos que se hicieron al postular para los Panamericanos de 2015, que incluye la creación de nueva infraestructura.

Ya en el mes de mayo, una comisión de la Organización Deportiva Panamericana liderada por el presidente del organismo, Mario Vásquez Raña, programó visitas a las ciudades que se postularon para ser sede de los juegos, de las cuales a Lima le tocó los días 6 y 7 de dicho mes. El presidente de la ODEPA (Organización Deportiva Panamericana), mostró su entusiasmo manifestando que Lima tenía lo necesario para ser la sede. Ollanta Humala - presidente de la República del Perú, anunció que organizar los panamericanos sería el evento que el Perú necesitaba para la búsqueda de nuevas promesas deportivas.

La candidatura de la ciudad de Lima, Perú, fue la ganadora de la votación en primera ronda, al lograr más del 50 % más uno de los votos requeridos para la elección.

Tabla 1.
Votación para la elección de la sede de los juegos panamericanos.

Resultado de la votación para la elección de la sede de los Juegos Panamericanos		
País	Ciudad	Votación
Perú	Lima	31
Argentina	La punta	9
Chile	Santiago	9
Venezuela	Ciudad Bolívar	8

Fuente: Elaboración propia

El 28 de setiembre del 2016, Carlos Neuhaus asume como nuevo presidente de COPAL y director ejecutivo del Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos Lima 2019, esta designación ocurre, tras la renuncia publica de Luis Salazar Steiger, al cargo de presidente de la COPAL.

Tras la renuncia de Carlos Neuhaus Tudela a la organización de Lima 2019 el 24 de enero 2020, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con Resolución Ministerial N° 0040-2020-MTC/01, designó a Alberto Valenzuela Soto como nuevo director ejecutivo del Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos.

El 20 de febrero del 2020, con Decreto Supremo N° 007-2020-MTC, se modifica el nombre y se da la creación y objeto del Proyecto Especial, que pasaría a denominarse “Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos”, con el objeto de dar cumplimiento a las acciones de mantenimiento, saneamiento físico legal, operación, monitoreo, disposición y sostenibilidad del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y de los Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019. Estas incluyen la prestación de servicios, la promoción de las sedes, así como la generación de rentas derivadas del alquiler, cesión de derechos de uso o disposición de su propiedad y/o bienes en administración.

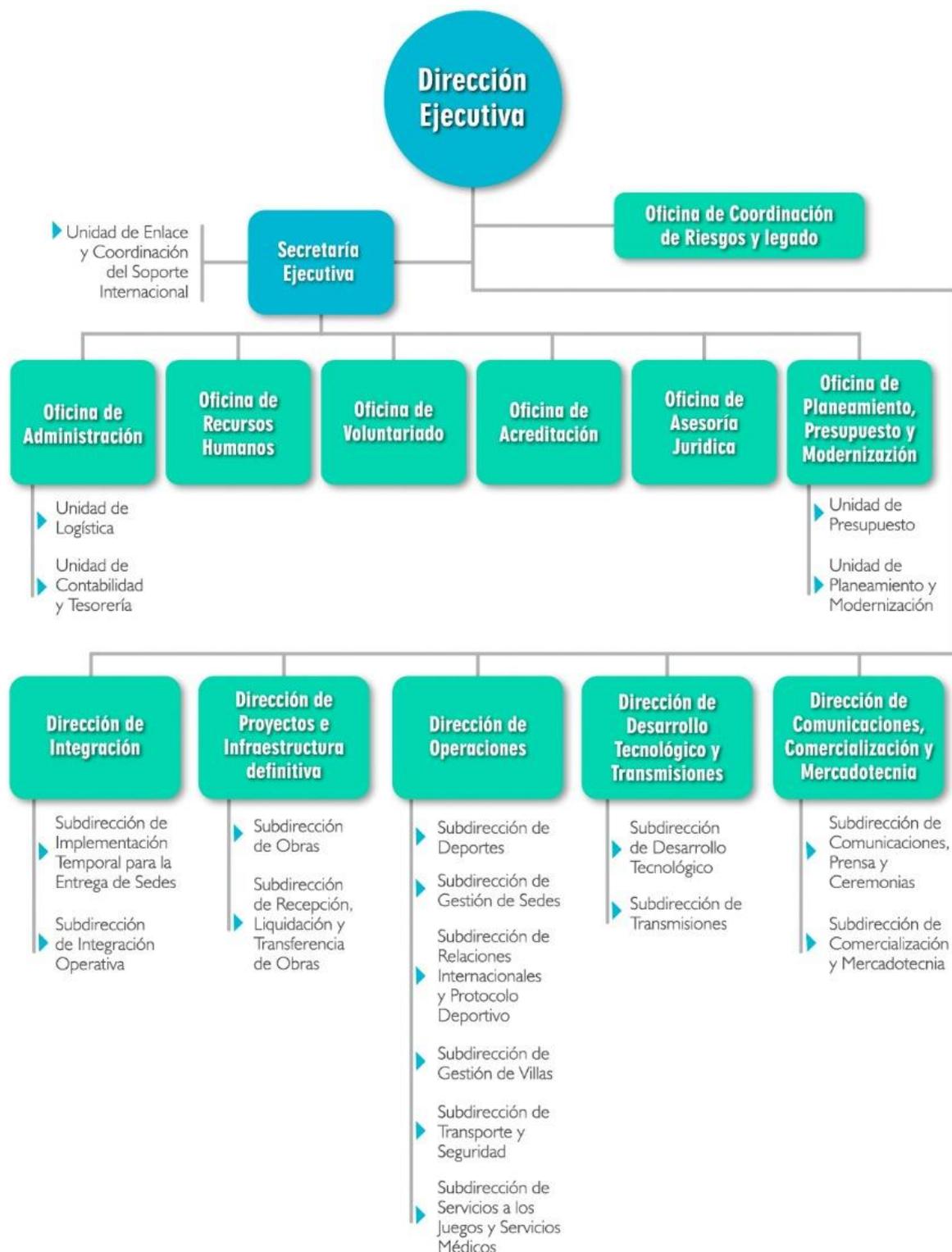
El 17 de marzo de 2022 con Resolución Ministerial N° 215-2022-MTC/01 se dio por concluida la designación de Alberto Valenzuela Soto como director ejecutivo del Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos.

Con Resolución Ministerial N° 216-2022-MTC/01 de fecha 18 de marzo de 2022 designan a Federico Tong Hurtado, siendo actualmente el director ejecutivo del Proyecto Especial.

1.7. Organigrama de la Empresa

Figura 2.

Organigrama del Proyecto Especial XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019.



Nota: Plan Operativo de Sede y Entdeportivo y Lima El Salvador

1.8. Misión, Visión y Política

Misión: Ejecutar con eficacia las acciones necesarias para el desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Juegos Parapanamericanos del 2019, de manera planificada y coordinada con los actores involucrados.

Visión: Excelente organización de los XVIII Juegos Panamericanos y Juegos Parapanamericanos del 2019, contribuyendo con el desarrollo del deporte nacional y el posicionamiento internacional de la ciudad de Lima. (Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019).

Cultura organizacional: En el ámbito interno la organización estuvo conformada por una gran cantidad de personal voluntario y contratado, dichos colaboradores siempre manifestaron los valores que regían el evento como respeto, excelencia, amistad e igualdad, dichos valores fueron los pilares fundamentales del comportamiento, en todos los organizadores y participantes a lo largo de la competición, con respecto al ambiente externo los patrocinadores, proveedores y contratistas, colaboraron de igual forma, en un entorno de cooperación absoluta.

Valores: Los principales valores expresados en estos panamericanos fueron:

- Respeto: Un valor básico e inspirador para todos los colaboradores y deportistas. Incluye el respeto por sí mismo y por su cuerpo, y el respeto por los demás.
- Excelencia: Auto exigencia en dar lo mejor de uno en la parte profesional, en el campo de juego y en su vida personal.
- Amistad: Herramienta de integración y comprensión mutua entre colaboradores, deportistas y público. Este valor es entendido como un puente para allanar las diferencias políticas, de género, económicas, raciales y religiosas alrededor del mundo a través del deporte.

- Igualdad: Se buscó erradicar la discriminación de las mujeres y equiparar sus derechos a los de los hombres durante el desarrollo de todo el evento.

1.9. Productos y Clientes

El Proyecto Especial Juegos Panamericanos Lima 2019, tuvo como productos la ejecución de los proyectos de inversión pública de infraestructura deportiva y el manejo de las operaciones y servicios de los juegos de manera planificada, orientados a la satisfacción de los clientes.

Las sedes que fueron creadas son el Polideportivo Villa El Salvador, Costa Verde, Punta Rocas y la Villa Panamericana que albergo a los atletas nacionales e internacionales; así mismo, los espacios que se modernizaron para el desarrollo del evento deportivo fueron, el Complejo Deportivo Villa Maria del Triunfo, la Villa Deportiva Nacional – VIDENA, El Estadio de San Marcos, la Escuela Militar de Chorrillos, la Escuela de Equitación del Ejército, El Club Lawn Tennis, Lima Golf Club, Villa Deportiva Regional del Callao, Base Aérea Las Palmas, Coliseo Eduardo Dibós, Rio Cañete Lunahuaná, Laguna Bujama, Circuito Morro Solar y Albufera del Medio Mundo.

Los principales clientes fueron todos los espectadores presenciales (717,448 mil asistentes) y los televisivos, los atletas que participaron en los juegos y todos los espectadores aficionados al deporte nacional e internacional.

Se considera como parte del grupo de clientes a los espectadores, entendiendo como espectador a toda aquella persona portadora de una entrada para asistir a cualquiera de los eventos de los juegos, o que acude a cualquier evento para el cual no se requiere ticket para asistir. Son uno de los destinatarios finales de los juegos, y gran parte de los servicios que se ofrecieron durante los eventos estaban destinados a proporcionarles una inolvidable experiencia, garantizando su seguridad y accesibilidad, y facilitándoles opciones para su alimentación y transporte, entre otros servicios.

Finalmente, entre los clientes son considerados también las diferentes delegaciones participantes, donde se tuvo la participación de 6,508 atletas y 1,189 Para atletas.

1.10. Premios y Certificaciones

La campaña publicitaria “Jugamos Todos”, realizada en conjunto con las agencias Circus Grey, Wunderman Thompson Perú y OMD Perú, contribuyó a que 717,448 personas asistan a las ceremonias y a las competencias deportivas, superando las expectativas del certamen deportivo más importante de América. Por este motivo, el Proyecto Especial Lima 2019 recibió los premios Gran Effie y Effie Oro 2020 bajo el concepto “Jugamos Todos”, en la categoría “grandes eventos”.

Premios NEC, gracias al acuerdo de gobierno a gobierno firmado con el Reino Unido, el proyecto especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, implementó el modelo de contrato de ingeniería y construcción (EPC, por sus siglas en inglés), la que se denomina NEC (New Engineering Contract), la que fue diseñado para gestionar proyectos de ingeniería y construcción, de forma colaborativa y transparente. El proyecto especial recibió el reconocimiento por la excelencia en la entrega de proyectos y la muestra de buenas prácticas a través de la colaboración, es así que, en el Reino Unido, de manera virtual, en el marco de la Conferencia Anual 2020 del Grupo de Usuarios de NEC, recibió el premio en el rubro de construcción.

Premio Pierre de Fredi, Barón de Coubertin, durante la ceremonia de la XXX y XXXI Gala del Deporte Queretano 2020 del Panathlon Club Queretano, el proyecto especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, recibió dicho galardón, en mérito a la excelente organización, catalogados por la crítica como los mejores juegos de la historia.

Finalmente, el director ejecutivo, Carlos Neuhaus recibió el reconocimiento de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), por su extraordinaria labor en la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, gestionó alianzas estratégicas, logrando integrar stakeholders que le han permitido mejorar la relación con la sociedad, logrando el reconocimiento como los primeros Juegos Verdes, para ello, se concretó la firma del convenio con Petramás, quien le dio mayor significado a los juegos, certificando la protección del medio ambiente, que con su gestión permitió que se dejen de talar 1,500 árboles, logrando el objetivo de mitigar la huella de carbono, el aporte de la empresa superó los dos millones de dólares, teniendo en cuenta que se encargaron de eliminar 370 mil toneladas de huella de carbono que se produjo en los juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

En este camino, de ser los primeros juegos verdes, el proyecto gestionó junto al Ministerio del Ambiente acciones concretas con el objetivo de ser considerados ambientalmente responsables. Estas acciones se reflejaron en el consumo responsable de productos plásticos de un solo uso, la recolección selectiva de residuos, la participación de recicladores, voluntarios ambientales, el uso de paneles solares dando respaldo a la energía renovable, promovió no ingresar a las sedes deportivas con botellas de plástico. Asimismo, se manejará los residuos de los juegos y se aplicará la política de carbono neutral contra la emisión de gases invernadero, y con ello, se emitirá bonos de carbono para la implementación de cuatro áreas naturales ubicados en las provincias de San Martín, Ucayali, Puno y Madre de Dios.

Finalmente, en la villa panamericana, que albergó a más de 6,000 atletas, se puso énfasis en la conservación del medio ambiente a través de reutilización del agua, reutilizada para el riego de las áreas verdes de dicho recinto.

Capítulo 2: Planteamiento del Problema

2.1. Caracterización del Área

El Polideportivo Villa El Salvador, está ubicado en la avenida 1 de mayo s/n en el distrito de Villa El Salvador, a tan solo unas cuadras de la Villa Panamericana y Parapanamericana, este recinto deportivo se levanta sobre un terreno de 49,000 metros cuadrados, cuenta con dos bloques: uno para competencias y otro para entrenamiento. El coliseo de competencias tuvo la capacidad de recibir a 5034 espectadores durante la fiesta deportiva, y dispone de tribunas retractiles. Este comprende 2 superestructuras: la principal está hecha de concreto y metal, con 4 zonas de tribunas, áreas accesibles para personas con discapacidad, así como servicios higiénicos con las mismas características, y camerinos que estuvieron disponibles para los atletas durante la competencia. La segunda estructura es netamente metálica y sirvió como cancha de calentamiento, para utilizarse previa a las competencias de los deportes como la gimnasia artística, rítmica y trampolín; mientras que, en karate se realizaron las disciplinas de Kumite y Kata. También albergó los Para Deportes de Boccia y Rugby en silla de ruedas.

Figura 3.
Imagen panorámica de la sede Polideportivo Villa El Salvador.



Fuente: Proyecto Especial Lima 2019.

La Administración de Sede (VEO) es un área funcional incluida dentro de la Dirección de Operaciones. La principal responsabilidad de VEO es administrar el recinto, así como, proporcionar un enfoque integrado (perspectiva global) de la planificación y ejecución operacional de todas las operaciones de competición y no competición.

El administrador del recinto (VGM) es el responsable de liderar, coordinar, integrar, dirigir y facilitar la comunicación entre el equipo del recinto.

El equipo de recinto es la unidad operacional básica de las sedes de competencia y de no competencia, así como, de otras sedes operacionales. Este equipo de sedes se compone de diversas áreas funcionales de Lima 2019, combinado con servicios de emergencia, algunas agencias gubernamentales, contratistas, proveedores y en algunos casos personal existente de la sede, para trabajar juntos como un equipo de sedes integrado.

Participación en el proyecto, el bachiller participó como coordinador de sede, específicamente de la sede Polideportivo Villa El Salvador, entre sus funciones estaban las siguientes:

- a) Coordinar las acciones diarias para la correcta operatividad de la sede.
- b) Brindar soporte a las áreas funcionales para la óptima operatividad de la sede.
- c) Brindar soporte en la resolución de problemas entre las áreas funcionales durante la planificación y desarrollo de los juegos.
- d) Brindar soporte a la aplicación de políticas y procedimientos en la sede.
- e) Brindar soporte en la correcta aplicación de los planes operativos de la sede.
- f) Brindar soporte a la agenda de trabajo diaria durante los días de competencia y mantener los reportes actualizados.
- g) Realizar otras actividades de acuerdo con el objeto del servicio que se le asignaron durante la preparación y desarrollo de los juegos.

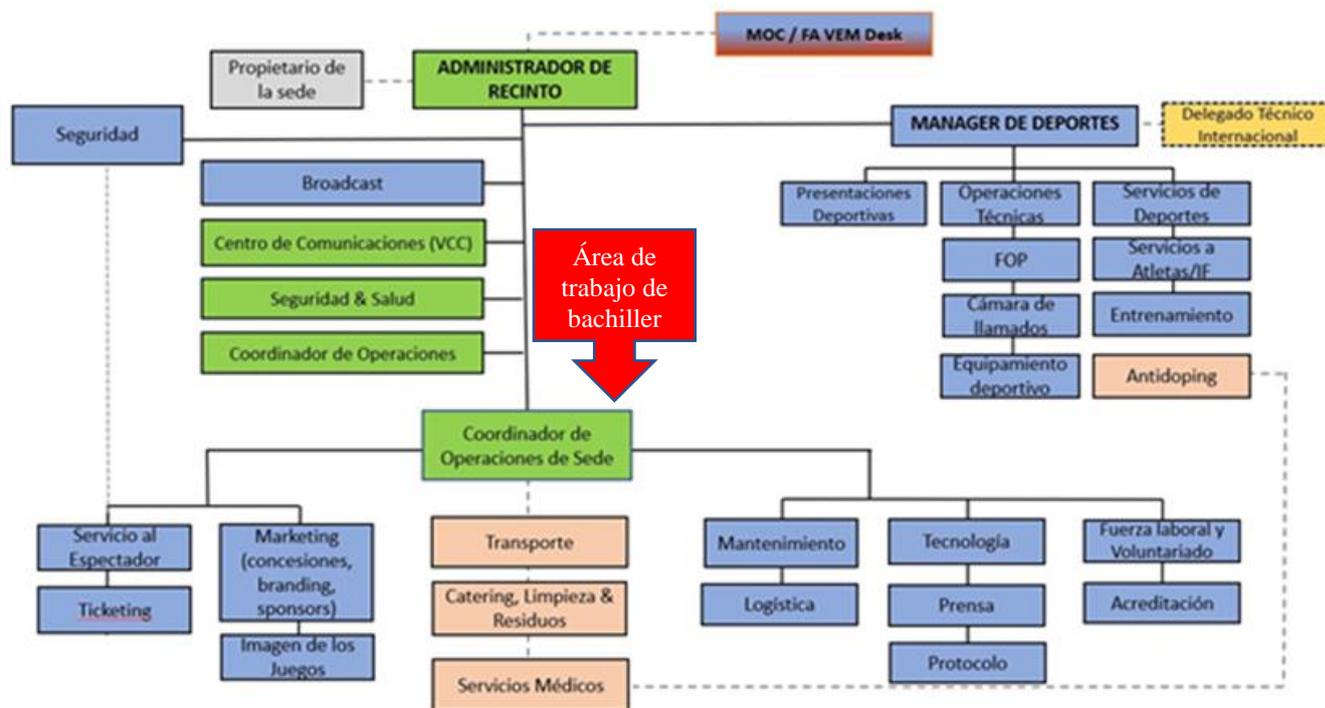
2.1.1 Objetivos estratégicos del Polideportivo Villa El Salvador

Los objetivos estratégicos claves del área de Administración fueron:

- Coordinar con las áreas funcionales y desarrollar los planes operacionales de la sede.
- Construir, liderar y coordinar los equipos operativos de la sede.
- Ser el principal punto de contacto para los actuales propietarios de la sede.
- Resolver problemas entre áreas funcionales durante la planificación y desarrollo de los Juegos.
- Proporcionar un ambiente seguro y libre de daño para el trabajo de todos los stakeholders.
- Supervisar la estrategia de gestión de multitudes para la sede de competición.
- Supervisar la estrategia de seguridad y salud (HES) de la organización y la preparación de documentación de HES.
- Asegurar que todas las áreas funcionales trabajen juntas para entregar una experiencia inolvidable de los Juegos para todos los grupos de clientes que asistan al recinto.

2.1.2 Organigrama de la Sede Polideportivo Villa El Salvador

Figura 4.
Organigrama de la Sede Polideportivo Villa El Salvador



Fuente: Plan de Operaciones del Polideportivo Villa El Salvador

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Contextualización del problema

Como ya se mencionó los juegos panamericanos fueron aprobados el año 2013, sin embargo, tres años después poco se había avanzado y su planificación y sobre todo su realización se veía aún más lejana.

Desde la aprobación de Lima, como sede de los juegos panamericanos, la población no veía con buenos ojos que el país invirtiera tanto dinero en la celebración de este evento, pero con las inundaciones provocadas por el fenómeno climatológico de “El Niño Costero”, este gasto parecía realmente innecesario y hasta superfluo, es así que, se inició una campaña en los medios para renunciar a la realización del evento y destinar esos recursos a la reconstrucción de la zona norte del país, la zona más afectada por las inundaciones.

Desde el congreso, la bancada aprista presentó un proyecto de ley para cancelar la

realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, manifestando que el actual gobierno no tiene el tiempo suficiente para culminar las obras. En el diario Gestión se señala “Los fondos liberados serán destinados a labores de reconstrucción en las zonas afectadas por las lluvias torrenciales y declaradas en emergencia por el Gobierno Central”, “Para los congresistas apristas, en la situación actual del Perú, con servicios públicos en muy mal estado, especialmente en salud, educación y saneamiento, con infraestructura obsoleta, deficiente o simplemente ausente, resulta un crimen moral gastar US\$ 1,200 millones en obras deportivas de poca utilidad” (Gestión, 2017)

En una nota del diario La República, el presidente de la Confiep, Roque Benavides, “considera que el gobierno debe cancelar la realización de los Juegos Panamericanos 2019 en Lima para que esta inversión sea destinada a la recuperación del norte del país frente a las consecuencias de las fuertes lluvias (La República, 2019)

Sin embargo, de no realizarse los juegos panamericanos, el país hubiera sido multado con US\$ 50 millones y suspendido por 20 años de realizar un evento olímpico (La Mula.pe, 2019); afectación económica de gran envergadura, la inhabilitación en competencias nacionales e internacionales de todas las federaciones deportivas del país, pero la afectación más grave sería a la imagen del país a nivel internacional, por faltar al compromiso asumido. (Gestión, 2017)

Es así que llegamos al año 2017, dos años antes de la realización del evento, se cambió al director ejecutivo y en consecuencia al equipo de gestión, el que a su vez hizo cambios en el modelo de la gestión, lo cual según refirió el propio Carlos Neuhaus, presidente del Comité Organizador de los juegos y director ejecutivo de Lima 2019, permitió cambiar el panorama, la clave fue: “Rodearnos de profesionales de primer nivel que aportaron su capacidad y formaron equipos capaces de planificar hasta el más mínimo detalle.”

Esta nueva gestión recibió el respaldo interno del presidente de la república, Pedro Pablo Kuczynski y del presidente de la Organización Deportiva Panamericana, Neven Ilic, con lo cual, el proceso pudo continuar.

No obstante, los desafíos continuaron, los plazos para terminar las obras eran cortos, se debía garantizar la presencia de las estrellas deportivas, lo cual haría atractivos los juegos a los ojos del mundo, manejar una adecuada logística y movilizar a la ciudadanía y a los deportistas por las calles de Lima, una de las ciudades con el mayor tráfico del mundo. Otro desafío fue cómo generar en el público limeño, no acostumbrado a eventos deportivos de esta envergadura, el interés por el evento.

Esta fue la situación previa a la realización del evento, no era un panorama muy alentador, incluso se llegó a pensar que era imposible, pero se demostró que con trabajo, organización y un buen manejo de los fondos, no solo era posible, sino que se lograron los mejores juegos panamericanos de la historia, según lo reconoció el propio presidente de la Organización Deportiva Panamericana, estableciendo récords históricos, no solo deportivos sino también organizativos, culturales, ambientales, etc.

Tabla 2.

FODA del Proyecto Especial Lima 2019

Fortalezas	Amenazas
1. Sector privado interesado en invertir y participar	1. Cambio de Gobierno
2. Fuerte compromiso por parte de las federaciones nacionales	2. Sedes deportivas no determinadas
3. Fuerte apoyo institucional del sector público	3. Probable crecimiento del presupuesto
4. Experiencia deportiva nacional e internacional	4. Déficit de atletas peruanos
5. Destinos turísticos de referencia internacional	5. Posible oposición de comunidades
6. Equipo humano motivado	6. Difícil organización de algunos deportes
7. Conocimiento de la situación del deporte nacional	7. Riesgos de seguridad
8. Gran espíritu patriótico	8. Crisis de salud, geológica y social
Oportunidades	Debilidades
1. Legado social y deportivo	1. Reforzar el equipo directivo
2. Posicionamiento internacional del	2. Estrecho margen temporal

deporte peruano	3. Límite presupuestario
3. Mayor cultura de voluntariado	4. Percepción negativa de la opinión pública
4. Mejora de los servicios en la ciudad	5. Desgaste de la imagen y de la reputación
5. Mayor cultura de patrocinios	6. Canales de comunicación interna inadecuados
6. Atracción a la inversión y creación de puestos de trabajo	7. Escasez de personal local con experiencia
7. Fortalecer imagen del país a través los deportistas	8. Imagen de la ciudad
8. Fortalecer y potenciar el turismo	9. Complejidad legislativa
9. Fortalecer la identidad nacional	10. Normas de contratación pública no flexibles
10. Mayores sinergias entre las universidades	11. Estructura orgánica no definida
11. Apoyar disciplinas minoritarias	12. Fortalecer la imagen corporativa
12. Promover la diversidad y la inclusión	13. Mejora de la capacitación y rendimiento laboral técnico
13. Celebración nacional	14. Carencia de comunicación en el sector privado
14. Coincidencia de los eventos con fiestas patrias.	15. Mejorar la apuesta tecnológica desarrollo de planes
15. La discapacidad no es una limitación	

Fuente: Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019.
Entregable 4: Plan Maestro de Operaciones. Consorcio Lima 2019

2.2.2. Formulación del Problema

Debido al deficiente manejo del proyecto especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 y la escases de herramientas de gestión para el desarrollo oportuno de las operaciones, sumado a ellos el desinterés de la población por su ejecución, causado por el lento avance y retraso en sus operaciones de gestión y procedimientos, el débil liderazgo, corre peligro que el proyecto no se llegue a ejecutar, al no tener el tiempo oportuno para la puesta en práctica de herramientas de gestión y con ello poder realizar de forma eficaz y eficiente el desarrollo oportuno de las operaciones de gestión de los Juegos Panamericanos Lima 2019 en el Polideportivo Villa El Salvador.

2.3. Objetivos

A continuación, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos para el presente informe, con la finalidad de optimizar la gestión de las operaciones para el adecuado desarrollo de los Juegos Lima 2019.

2.3.1. Objetivo General

Mejorar la gestión operativa en el Polideportivo Villa El Salvador que impacte en la eficiencia y eficacia del Proyecto Especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las herramientas de gestión necesarias para optimizar el desarrollo de las operaciones.
- Coordinar con las áreas funcionales y desarrollar los planes operacionales de la sede.
- Preparar a los colaboradores para que respondan y gestionen de forma eficiente cada una de las operaciones en la Sede Polideportivo Villa El Salvador.

2.4. Justificación

La importancia de exponer las diferentes herramientas de gestión para el éxito de las operaciones en el Polideportivo Villa El Salvador se sustentan en los siguientes aspectos:

2.4.1 Justificación social

Al respecto, debemos señalar que el presente Trabajo de Suficiencia Profesional aporta la explicación detallada de las herramientas de gestión empleadas por el Proyecto Especial Lima 2019, que permitieron optimizar el desarrollo de las operaciones en la preparación y realización de los juegos panamericanos.

En ese sentido, al exponer de manera detallada esta forma de gestionar, de manera eficaz y eficiente, se hace visible y se difunde al público en general una propuesta de gestión que a todas luces ha demostrado con resultados lo beneficiosa que ha sido.

A nadie le resulta extraño que son pocas las instituciones del Estado que tienen un funcionamiento adecuado, y ello, no responde necesariamente a la falta de presupuesto, que no suele ser el adecuado o el necesario, sino que, en estos tiempos responde a la falta de una

adecuada gestión, moderna, eficaz y eficiente, por lo que, al presentar esta propuesta de gestión, también llamada Modelo de Gestión Lima 2019, se beneficia a la sociedad en su conjunto porque esta experiencia se puede replicar en otros proyectos o programas, públicos o privados.

La pandemia sufrida el 2020, hizo aún más visible las grandes deficiencias del aparato estatal para responder a la emergencia, por ello, se encargó al proyecto especial Lima 2019, hoy Legado Lima 2019, el desarrollo de las operaciones de hospitales temporales denominados Centros de Atención y Aislamiento Temporal – CAAT, demostrando una vez más con resultados una gestión exitosa.

Por consiguiente, se puede concluir que este modelo de gestión debe ser replicado, no solo en caso de emergencia sino de manera planificada y en todos los sectores posibles contribuyendo al proceso de modernización de la gestión del Estado, lo cual beneficia a todos los ciudadanos.

2.4.2 Justificación teórica

El Comité Organizador de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (COPAL – PERU)”, contrató los servicios del Consorcio Lima 2019 Deloitte – Trivandi - Tomlin &Co para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019, el cual constaba de cinco entregables, donde se analizaba la planificación y organización del evento.

La metodología aplicada para el desarrollo del referido plan maestro se basó en la propia experiencia del consultor, así como en el PMBOK 5ª edición, guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos desarrollado por el PMI (Project Management Institute). Dicha guía es una referencia reconocida internacionalmente por el American National Standard Institute (ANSI) para la profesión de director de proyectos y ha sido tomada como referencia para el desarrollo de la ISO 21500 sobre gestión de proyectos. (CONSORCIO LIMA 2019,

Deloitte – Trivandi - Tomlin &Co, Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones, pág. 5).

Posteriormente el 17 de octubre de 2017 con Resolución Ministerial N° 1000-2017 MTC/01, el director general de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto sustenta el informe de la oficina de Organización y Racionalización, emitiendo opinión favorable a la propuesta del Manual de Operaciones del proyecto especial, remitida por el director ejecutivo el citado proyecto especial, con la que finalmente aprueban el manual de operaciones del “Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sexto Juegos Parapanamericanos”.

2.4.3 Justificación práctica

Mientras se pensaba que el Proyecto Especial Lima 2019 iba a ser un fracaso de graves consecuencias para la imagen del país y para deportistas, que seríamos pasibles de una alta penalidad económica; el país atravesaba por el fenómeno climático del “Niño costero” que había dejado demandas más urgentes, sin embargo, se generan cambios importantes en el liderazgo de la conducción del proyecto especial y esta renovación de mando y por consecuencia de equipo, hizo que se apliquen nuevas estrategias, planes, procedimientos y documentos de gestión, así como la consolidación de alianzas estratégicas “stakeholders”, permitiendo cambiar rápidamente los resultados negativos que en los primeros años el proyecto había heredado, a tal punto que logró organizar unos juegos de primer nivel, con sedes deportivas a la altura, cumpliendo estándares internacionales, superando los tiempo que iban en contra y desarrollando un nivel de gestión de operaciones eficiente, todo ello, ha permitido atender a más de 6500 deportistas en los panamericanos y más de 1800 deportistas en los parapanamericanos, así como la gestión de 55 sedes en simultáneo (46 sedes de competencia deportiva y 9 sedes de no competencia).

Se logró la venta de 750,000 boletos, así como, 52,996 espectadores en la ceremonia de inauguración y clausura.

En la parte logística se logró el manejo de 150,000 bienes adquiridos, 15,000 vallas adquiridas, 17567 horas trabajadas en mantenimiento y 927 incidentes de mantenimiento resueltos.

Los logros relacionados a protocolo fue el poder atender a 4 jefes de Estado, 49 dignatarios nacionales, 46 ministros de deportes internacionales, 419 ceremonias de premiación ejecutadas, 350 miembros de la familia de los juegos, 5 millones de palabras traducidas.

Finalmente, en lo relacionado al control antidopaje se logró 1605 muestras de orina recolectadas y 203 muestras de sangre.

Amalia Moreno, secretaria ejecutiva de Lima 2019, explicó que “Durante los juegos, la logística fue un gran reto, pero también una gran oportunidad. Fue una oportunidad de innovar, de reinventar la gestión pública, una oportunidad de demostrar que somos mejores gestores de lo que creíamos que podíamos ser.” (Lo hicimos Todos – Toda la historia sobre los mejores juegos de la historia, 2019, pág. 204).

En el 2018, estuvimos en el selecto grupo de países que en los últimos 50 años han realizado unos juegos deportivos sin sobrepasar su presupuesto. En efecto, ejecutamos S/ 3,767 millones, comparados con el Plan Maestro que se aprobó por S/ 5,074 millones con IGV. Nos hemos posicionado en los ojos del mundo como un país de gente esforzada que puede lograr imposibles, con un talento diverso, con una vasta historia y una riqueza cultural incalculables.

En los diarios, revistas y medios del mundo han aparecido 83,491 noticias sobre los Juegos de Lima y eso se ha traducido en un valor publicitario cercano a los US\$ 1,150 millones, según Meltwater. El mundo ya sabe que somos más que Machu Picchu y que nuestra gastronomía, de los cuales estamos ya muy orgullosos.

Hemos gestionado alrededor de 42,000 traslados durante los juegos, realizado 5,244

atenciones médicas, distribuido más de un millón de raciones alimenticias, entre otros. Además, tuvimos 1,100 horas de transmisión. Más de 750,000 personas asistieron a las competencias. Asimismo, batimos el récord de asistencia de los Juegos Parapanamericanos (con 170,000 personas), que tuvieron el mismo nivel que los Panamericanos. El apoyo de los más de 17,000 voluntarios fue importante para la experiencia única de los asistentes. Este evento dinamizó la economía, generando más de S/ 5,200 millones a través de sus distintas actividades. Cerca de 500,000 empleos temporales fueron creados y 301 micro y pequeñas empresas (MYPES) fueron beneficiadas.

2.5. Alcances y Limitaciones

A continuación, se exponen los alcances y limitaciones presentados en el presente informe.

2.5.1. Alcances

El presente proyecto tiene el siguiente alcance:

- Proyecto Especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019
- Área Involucrada: Sede Polideportivo Villa El Salvador
- Actividades involucradas: Gestión de las operaciones de las áreas funcionales del Polideportivo Villa El Salvador en tiempo de juegos.
- Grupos de interés: El Perú (incremento de la imagen a través de la marca país a nivel internacional), los deportistas de alto rendimiento al contar con infraestructura de primer nivel para que los atletas nacionales se preparen y potencien su talento para competencias futuras, en el caso de la sede Polideportivo Villa el Salvador servirá para disciplinas como (La Gimnasia y El Voley).

2.5.2. Limitaciones

Limitaciones mínimas para la obtención de información, algunos retrasos de tiempo en tener mayor bibliografía, ya que no existe mucha directamente relacionada a la gestión de operaciones del proyecto Lima 2019, por tratarse de un proyecto nuevo.

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó la solicitud formal al Proyecto Lima 2019, al ser una entidad pública, la solicitud se sustentó por Ley de Transparencia, se me otorgó información relevante para poder consolidar la información del presente proyecto.

Capítulo 3: Marco Teórico

En esta etapa del Trabajo de Suficiencia Profesional se describirá los diferentes factores relacionados al tema de este proyecto, autores nacionales e internacionales que abordan conceptos relacionados a la gestión de proyectos, estrategia comunicacional y monitoreo, así como, conceptos relacionados a la organización de eventos de deportivos de gran envergadura, sobre todo sus áreas y fases, así mismo abordaremos la experiencia de un mega evento deportivo como lo fue “Los Juegos Olímpicos Tokio 2020”. También se abordará la teoría relacionada al Dayly Run Sheet, Test Event, la gestión de operaciones eficiente, herramientas de gestión para optimizar el desarrollo de las operaciones y coordinación entre las areas.

Al respecto, Aldave, Gutierrez, Hurtado y Uribe (2019) en su trabajo de investigación de maestría “Plan estratégico de marketing de precios y canales de los Juegos Panamericanos 2019” se puede identificar que los Juegos Panamericanos es uno de los eventos deportivos más importantes a nivel mundial, debido a que convoca a más de 6000 deportistas. A través de ese trabajo los autores buscan maximizar las ventas de entrada además de asegurar la asistencia del público.

De acuerdo con Solano, A., R. D. (2021) a través de su investigación “Monitoreo del espectro en las sedes de los juegos panamericanos y parapanamericanos Lima 2019” nos menciona en su tesis de grado la importancia que fue tener el control eficiente y asegurar la calidad de las comunicaciones, para dar la garantía a los usuarios autorizados, sin interferencias ni interrupciones en sus comunicaciones.

De La Cruz, N. T. (2020) En la investigación titulada “Gestión de Proyectos y Calidad de Servicio en las Instalaciones sanitarias, Juegos Panamericanos Villa El Salvador 2019”, el objetivo general de la investigación fue determinar como la gestión de proyectos

influye en la calidad de Servicio en las Instalaciones Sanitarias para los Juegos Panamericanos Lima 2019 – Villa El Salvador. En esta investigación se concluye que existe relación directa y significativa entre ambas variables.

3.1 Mega Eventos Deportivos

Después de la segunda guerra mundial el término mega evento deportivo se empezó a utilizar con la candidatura de la ciudad de Melbourne, Australia, quien postuló para lograr ser sede de los Juegos Olímpicos de 1956, sin embargo, este fenómeno tomó impulso después de la guerra fría, logrando mayor notoriedad después de la caída del muro de Berlín y la instauración de la globalización del modelo económico neoliberal.

Con este proceso se fue gestando un nuevo tipo de consumidor y con ello fue creciendo la importancia mercantil, política y mediática del deporte. El sintagma mega-evento deportivo se viene relacionando a las grandes competiciones atléticas, capaces de convocar a una gran cantidad de deportistas, jueces y técnicos de diferentes países, convocando a una enorme cantidad de turistas, recibiendo una cobertura mediática a nivel internacional, generando un gran impacto en la economía y desarrollo o modificación de la ciudad o país donde se desarrolla. Estos considerados mega-eventos serían los Juegos Olímpicos (de invierno y de verano) y los mundiales de fútbol, luego vendrían los mega-eventos de carácter continental como los Juegos Panamericanos, la Euro Copa, la Copa América y mundiales de fútbol sub-23, sub-20 y sub-17 de fútbol masculino. Por último, se encontrarían el mundial de rugby, el campeonato de natación, el tour de Francia, el campeonato mundial de Basquetbol, el Super Bowl, la Formula 1, entre otros. (Martinez López, 2016).

3.2 Áreas de trabajo en grandes eventos deportivos

Es importante contemplar y no reparar en limitaciones cuando se trata de las áreas que debe contemplar la organización de un evento deportivo de gran magnitud, ya que se debe

coordinar y atender cada uno de los detalles que forman parte del éxito de este, es indispensable organizar y mapear todas las áreas necesarias para preparar, sostener, dirigir y monitorear su desarrollo.

De esta manera se hace necesario que, fuera de la estructura diseñada para el desarrollo de un evento de gran magnitud, se establezcan áreas y subáreas, así como el personal humano necesario para el logro de los objetivos. Según establece (Año Sanz, 2000) las áreas concretas que podría dividirse el trabajo de un Comité Organizador son:

- Marketing
- Económica y administración
- Recursos Humanos
- Ceremonias
- Promoción
- Medios Comunicación
- Publicaciones
- Protocolo

Estas son áreas económicas y de proyección pública del evento deportivo, mientras las que se describen a continuación se enmarcan en la de tipo técnico e infraestructura.

- Instalaciones
- Técnica
- Seguridad
- Medica
- Alojamientos
- Transportes
- Acreditaciones

Asimismo, (Año Sanz, 2000) establece que pueden ser finalmente cuatro los grupos de estas macro áreas:

- Área económica
- Área de promoción y divulgación
- Área técnica y de instalaciones
- Área de servicios

3.3 Fases de la organización de grandes eventos deportivos

Es importante tener en consideración, en la primera etapa, en las fases de planificación de la estrategia de información y documentación de la organización, la temporalidad, complejidad organizativa y necesidad de atención al público. Dado que los eventos tienen una fecha temporal fija, que por temas de programación internacional resultan inamovibles, que terminan impactando considerablemente en las etapas de planificación y organización (Cerezuela, 2003).

Desde que una ciudad conoce que va a ser sede para la realización de un evento deportivo hasta que este se celebra, (Año, 2003) propone un planteamiento analítico dividido en seis fases:

3.3.1. Fase Preliminar, etapa donde se presenta la candidatura.

Durante esta fase se llevan a cabo las primeras reuniones entre aquellas personas que consideran positivo impulsar un proyecto de gran magnitud deportiva, sin embargo, es importante tener en consideración que en esta etapa el equipo de interés entienda y sea consciente de sus posibilidades para asumir tamaña responsabilidad y pueda que terminen desistiendo de dicho interés. Pero cuando la propuesta pasa a tener mayor firmeza, entra a tallar la etapa de difusión y presentación, en esta parte depende mucho de la posibilidad mediática y presencia en los medios de comunicación que disponga el grupo impulsor, que se ajusta finamente a la siguiente fase.

3.3.2. Fase de concesión y formación del comité

Una vez logrado la aceptación para la organización de un evento deportivo de gran magnitud, la primera medida a establecer es la formación de un Comité Organizador, tema complejo, ya que en muchas ocasiones está íntimamente relacionado a los cambios políticos y que terminan influyendo en la agilidad de sus procesos, esto ocurrió durante los Juegos Mediterráneos Almería 05 (año 2003). El comité Organizador del 12º Campeonato del Mundo de atletismo en pista cubierta de Valencia tuvo una pronta definición, pero comenzó a trabajar muy lentamente (Pérez Campos, 2010). Después de la conformación del Comité Organizador, este va creciendo a nivel organizativo, ya que en muchos casos forman alianzas estratégicas, búsqueda de Stakeholders, públicas o privadas, que darán mayor soporte al éxito de la organización. Similar situación paso el Proyecto Lima 2019, que terminó teniendo un grupo de organizadores, patrocinadores Oro –Panamericanos, Patrocinadores Oro – Parapanamericanos, Patrocinadores Plata, Patrocinadores Bronce y amigos de los juegos.

3.3.3. Fase de planificación

En esta etapa se tiene que distribuir las competencias entre las diferentes áreas y sobre todo la captación de recursos. Es importante también considerar que la flexibilidad en los planes y programas que se vayan a diseñar, ya que toda esta etapa previa es de evaluación, aprendizaje y ajuste de las herramientas de gestión a utilizar. La planificación en todo proyecto o área es de vital importancia, si esta se gesta de forma correcta, cumpliendo los plazos y estándares de calidad, permitirá visualizar el éxito del evento, ya que un simple error como una mala o retraso en la construcción de sede o mal manejo de las operaciones, termina impactado sobre manera. Así mismo, es igual de importante considerar la captación de personal voluntario, pues sin su entrega y “desinteresada” dedicación, no sería posible la realización de estos grandes eventos.

Finalmente, durante la planificación todas las áreas, deben estar siempre comunicadas y comprometidas para gestionar y accionar bajo un mismo objetivo, de forma eficiente, forjando el trabajo en equipo, y cumplimiento de metas establecidas. (Pérez Campos, 2010).

3.3.4. Fase de Ejecución

Se considera esta fase como la más importante y clave de cualquier organización, pues es donde se expondrá el potencial humano de gestión y se pondrá en marcha la construcción de las instalaciones, la promoción y difusión del evento, la adquisición de los bienes y servicios, y la puesta en práctica previa y que estos espacios permiten corregir todas aquellas faltas, errores, problemáticas, necesidades que se presenten, tanto a nivel logístico, humano o de infraestructura.

3.3.5. Fase de realización del evento

Es en esta fase donde se ejecutan todas las actividades programadas, se ponen en práctica todos los planes, estrategias de gestión y es donde se desplaza toda la capacidad de experiencia humana, todo aquello que se planificó durante años y meses, se expone en una semana o mes que durara todo el evento. Cuando hablamos de eventos de gran envergadura, muchas veces no se cuentan con ejemplos que se adecuen a la realidad de cada país anfitrión, sin embargo, estas guías, planes y programas previamente ensayados tienen mayor posibilidad de éxito, pues con anticipo se enfrentan a posibles problemas.

Los eventos son entes vivos, cambian continuamente, tienen muchas variables y posibilidades, por ello, es necesario tener personal altamente capacitado, calificado y con capacidad de reacción a la solución de problemas de forma rápida y eficiente.

“Por muy minuciosa que haya sido la fase anterior, la incertidumbre cero no existe. Esta etapa requiere un estado de alerta constante y hay que respetar muchas formalidades si se quiere afrontar con rapidez los imponderables” (Desbordes y Falgoux, 2006, p. 38)

3.3.6. Fase de liquidación del comité y de existencias

Una vez concluido el evento deportivo y los deportistas ya estén de regresos a sus respectivos países, aún queda pendiente labores para el Comité Organizador, pues estos deben iniciar los cierres contables, de presupuesto, rendición de cuentas, elaboración de memorias e informes. (Pérez Campos, 2010).

3.3.7 Juegos Olímpicos Tokyo 2020

Inicialmente los Juegos Olímpicos Tokyo 2020 tenían fecha de inauguración el 24 de julio al 09 de agosto de 2020, sin embargo, debido a la pandemia COVID – 19 sufrida a nivel mundial, hizo que todo cambie, fue entonces que el presidente del COI Thomas Bach y el primer ministro japonés Shinzo Abe, decidieran aplazar los Juegos para el 23 de julio al 08 de agosto del 2021, pero con el compromiso de mantener el nombre “Juegos Olímpicos de Tokio 2020”, lamentablemente en este proceso terminaron abandonando los juegos los países de Canadá y Australia.

Las cifras más relevantes en Tokyo 2020 fue que asistieron 11420 atletas, haciendo un total de 206 equipos y desarrollando un total de 339 eventos, lo más resaltante fue que este evento fue una demostración de unidad y solidaridad al unir a todo el mundo por primera vez desde el inicio del COVID-19, sin lugar a dudas el sentido de solidaridad fue la base del éxito de los Juegos, sobre todo que se establecieron nuevos parámetros para eventos deportivos de gran escala, con el objetivo de garantizar que todos puedan participar y disfrutar de forma segura.

A pesar de todo, Tokyo 2020 mostro evolucionar la programación olímpica, realizando 339 eventos en 33 deportes, introduciendo nuevos deportes como skateboarding, escala deportiva, surf y karate, así como ciclismo BMX freestyle y baloncesto 3x3.

Así mismo hemos se ha podido tener resultados increíbles en temas relacionados a la sostenibilidad y el legado, cerca del 60% de las sedes de Tokio 2020 utilizaron escenarios

deportivos ya existentes. También fue pionero en proyectos innovadores para incluir al público japonés en acciones concretas de sostenibilidad, ya que, las cerca de 5000 medallas fueran hechas con metales reciclados procedentes de pequeños dispositivos electrónicos donados por los ciudadanos japoneses.

3.4 Dayly Run Sheet

El propósito del Dayly Run Sheet es sencillo, es brindar visibilidad sobre quién, qué, dónde y cuándo, la tarea difícil es ponerla en práctica para el logro de los objetivos deseados de un evento.

Los Run Sheets normalmente son utilizados por un evento, lugar u organización para administrar un día en el que hay muchas partes móviles en el lugar. Estos cronogramas deben ser claros, precisos y actualizados: para que todos tengan la confianza de que están en el lugar correcto en el momento correcto, a tiempo, incluso cuando las cosas cambien con poca antelación. (Beck, 2022).

Beck plantea 5 mejores prácticas para mejorar las operaciones, esto nos permitirá entender mejor y como usar los Run Sheets para asegurar el logro de confianza del equipo de gestión, y tener en consideración a la hora de su implementación:

3.4.1. Ir a lo digital

Esto hace que los Dayly Run Sheet (hoja de ejecución), sean mucho más rápidas y fáciles de gestionar, ya que junto con las otras cuatro practicas le permite actualizar una hoja de ejecución (Dayly Run Sheet) en tiempo real, cuando el equipo de gestión se encuentra disperso por todo el recinto, y generando confianza con la información que se brinda.

3.4.2. Incorporar y participar

Un cronograma preciso y actualizado alentará a su personal a que puedan confiar en donde deben estar y cuando. Las hojas de ejecución personalizadas también brindan

confianza a su personal, asegurando que no se atasquen con demasiada información innecesaria.

3.4.3. Priorizar

¿Qué elementos de la hoja de ejecución no se pueden mover? ¿Cuáles son los no negociables de su día de actividad? Asegúrese de que su personal sepa que es lo más importante para sus partes interesadas y las partes afectadas, indicándolo en las hojas de ejecución. Esto podría lograrse destacando sus elementos fijos.

3.4.4. Mapeo de compilación

Un enfoque visual será útil para su equipo, especialmente si trabaja en un sitio, evento o estadio grande. Proporciona un contexto valioso para las operaciones de su personal, ayuda al seguimiento de incidentes y no es posible si se utiliza una hoja de cálculo u otra lista.

3.4.5. Comprender las dependencias de tiempo

Esta comprensión le permitirá reaccionar con eficacia cuando los tiempos deban cambiar. Si está listo para responder a un retraso de 30 minutos actualizando automáticamente la hoja de ejecución de cada miembro del personal ese retraso no dañara sus operaciones.

3.5 Test Event (Evento de prueba)

Los test event, es una herramienta utilizada en diferentes campos profesionales, pueden ser usados por ejemplo previo al lanzamiento de un nuevo software, al lanzamiento de un evento o actividad de cualquier tipo, este nos permite identificar los puntos débiles, errores y plantear las mejoras a considerar para el logro eficiente de nuestro proyecto. Entre los principales beneficios podemos encontrar, la comprobación de los requerimientos y/o necesidades, mejora de la distribución del equipo en puntos estratégicos, así como la identificación de puntos vulnerables, verificar que cada miembro está realizando la función que corresponde para el desarrollo eficiente de su operación, nos permite rediseñar los planes,

genera valor y confianza en el equipo.

3.6 Gestión de Operaciones

“La gestión de operaciones (Operations Management) es la creación, desarrollo y organización de la función de producción con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas. La función de producción está definida por la creación, producción, distribución, mantenimiento, etc., de los bienes y servicios generados por una empresa determinada” (GEO tutoriales, 2015).

La gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa. Es una actividad que se puede realizar en diferentes áreas de la compañía, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad. Para ello, es vital comprender la relación que guarda el área de operaciones con otras áreas funcionales, ya que cada una de ellas aporta de forma particular el logro de los objetivos. Las decisiones en el ámbito de la gestión de operaciones pueden ser clasificadas en estratégicas, tácticas y operativas.

Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto

Para el adecuado desarrollo de la gestión de operaciones y funcionamiento oportuno de la sede Polideportivo Villa el Salvador se elaboró el plan operativo de sede (VOP), es la definición escrita de qué, dónde, cuándo y cómo se desarrollarán las operaciones en la sede, incluyó el detalle de todas las operaciones específicas en el recinto, los objetivos de actividades, procesos de las áreas funcionales del recinto, políticas y procedimientos de las áreas funcionales, plan de emergencia del recinto, matriz de identificación de peligros e identificación de riesgos, plan de capacitación, entrenamiento y simulacros, así como, el dayly run sheet (minutos a minuto) de cada disciplina deportiva en sede.

En mi experiencia personal, la herramienta dayly run sheet, fue una de las más importantes en el éxito de las operaciones de la sede, ya que esta herramienta permitió evaluar minuto a minuto, de inicio a fin, cada una de las operaciones de las diferentes áreas funcionales, permitió poner en práctica cada una de las operaciones en simultaneo e identificar problemas, cuellos de botella en los flujos, necesidades, señalización, puntos críticos, tiempos de demora, aglomeración de colaboradores o ausencia de los mismos en zonas estratégicas.

Tabla 3.

Minuto a Minuto (Daily Run Sheet)

Minuto a Minuto - GIMNASIA	
Recinto:	Polideportivo Villa El Salvador
Deporte	Gimnasia Rítmica
Fase	Eliminatorias
Fecha	27-Jul-19
Día	Sábado
Día de la Competencia	Polideportivo Villa El Salvador
Day 1	Salvador
Hora de inicio	13:30

Período	Hora	Actividad	Líder AF	Time + / -	
Off-Hours	04:00	Inicio de periodo de entrega de proveedores	LOG	-	
	06:00	Inicio de periodo de desayuno de Fuerza laboral	CAT / WKF	-	
	10:00	Llegada del Equipo de Sedes (VMG)	VEO	-	03:30
	10:00	SEC entrega la Sede a VEO	SEC/VEO	-	03:30
	10:15	Recorrido de inspección de la Sede por VEO y SEC	VEO / SEC	-	03:15
	10:30	Apertura del Centro de acreditaciones de la Sede (VAO)	ACR	-	03:00
	10:30	Apertura de Check-in de Fuerza laboral	WKF	-	03:00
	10:30	Inicio de llegada de Fuerza laboral	WKF	-	03:00
	10:45	Briefing con el equipo integral de sede	ALL	-	02:45
	11:00	Llegada equipo médico de atletas más ambulancia	MED	-	02:30
	11:00	Fin de periodo de entrega de proveedores	LOG	-	00:30
	11:00	Regado del FOP	SPO	-	02:30
	11:30	Primera llegada del bus de Media	TPT	-	02:00
	On-Hours	11:30	Apertura posta médica de atletas	MED	-
11:30		Apertura de VCC	VCC	-	02:00
11:30		Apertura Host Broadcasting	BRD / PRS	-	02:00
11:30		Apertura de boleterías	TKT	-	02:00
11:30		Apertura del Media Center (Centro de Prensa)	PRS	-	02:00
11:30		Publicación de resultados en línea	TEC (RTS)	-	02:00
11:30		Equipo de LOK realiza inspección de instalaciones	LOK	-	02:00
11:30		Otras zonas ACR activadas	ALL	-	02:00
11:30		Tribunas disponibles para Broadcast y Prensa	BRD / PRS	-	02:00
11:30		Primera llegada del bus de Atletas	TRA	-	02:00
11:30		Apertura de Lounge de Atletas	SPO	-	02:00
11:30		Llegada de transporte de Oficiales técnicos (TF)	TPT	-	02:00
11:30		1er control del FOP por parte del delegado Técnico (TD) y el Competition Manager	SCO	-	02:00
11:45		Seguridad de FOP en su lugar	SEC	-	01:45
11:45		Las AF involucradas comprueban si están listas para la apertura de puertas	SEC EVS MED VEO CAT CAW	-	01:45
12:00		Apertura de puertas para espectadores	SEC / EVS	-	01:30
12:00		Tribunas abiertas para espectadores	SEC / EVS	-	01:30
12:00		Apertura de concesiones de comida	CAT	-	01:30
12:00	Apertura de concesiones de Merchandising	LIC	-	01:30	

	12:00	Apertura de Lounge de Familia de los Juegos	PRT	-	01:30
	12:00	Llegada de equipo médico y ambulancia espectadores	MED	-	01:30
	12:30	FOP listo para juego	SCO	-	01:00
	13:15	Presentación Deportiva inicia el preshow	SPS	-	00:15
	13:30	COMPETITION SESSION START	ALL		00:00
	13:30	Inicio de eliminatorias gimnasia rítmica	SCO		
	12:00	Inicio de periodo de almuerzo de Fuerza laboral	CAT/WKF	+	02:00
	13:30	Encender luces del área de competición	SPO/VEO	+	07:00
	18:00	Inicio de periodo de cena de Fuerza laboral	CAT / WKF		
	18:30	Cierre de boleterías de Ticketing	TKT	-	00:30
	18:45	Cierre de servicios de catering de espectadores	CAT	-	00:15
	19:00	COMPETITION SESSION END	ALL		00:00
	19:00	Cierre del área de Ticketing Resolution para la sesión	TIK, EVS,SEC		00:00
	19:00	Inicio de salida de la sede	EVS		00:00
	19:00	Inicio de limpieza de sede	CAW		00:00
	19:00	Inicio de exploración del área (objetos perdidos)	EVS		00:00
	19:30	Cierre de puertas de entrada de sede	EVS	+	00:30
	19:30	Cierre de puntos de venta para los espectadores	MKT	+	00:30
	19:30	Venue Accreditation Centre (VAO) closes	ACR	+	00:30
	19:30	Cierre Games Family Lounge	PRT	+	00:30
	20:00	Cierre de puertas para espectadores	SEC / EVS	+	01:00
	20:00	Cierre Host Broadcasting	BRD	+	01:00
	20:00	Cierre del VCC	VEO	+	01:00
	20:00	Cierre del Lounge de Atletas	SPO	+	01:00
	20:00	Ultima salida del bus de Atletas	TPT	+	01:00
	20:00	Venue Team De-Briefing	ALL	+	01:00
	21:00	Cierre del Media Center	PRS	+	02:00
	21:00	Ultima salida del bus de Media	TPT	+	02:00
Off-Hours	21:00	FA Daily Reports to VGM	ALL	+	02:00
	21:30	Venue Report to MOC	VEO	+	02:30
	21:30	VEO entrega la Sede a SEC	VEO / SEC	+	02:30
	22:30	Apertura de ventana de proveedores	LOG	+	03:30
	01:00	Cierre de ventana de proveedores	LOG	+	06:00

Fuente: Plan Operativo de la Sede Polideportivo Villa El Salvador

Al culminar la puesta en práctica de esta herramienta se realizaban reuniones de

trabajo con los líderes de las diferentes áreas funcionales bajo la dirección del administrador y coordinador de sede, con el objetivo de analizar los problemas identificados, reestructurar el Dayly Run Sheet que se usa como su plan de gestión de operación para cada área funcional, ajustar los tiempos, rediseñar los planos de distribución de operaciones y flujos para los diferentes clientes, mejorar la atención de aquellos puntos críticos, faltos de señalización, seguridad o personal especializado según la zona del recinto. Esta herramienta se tiene que llevar a cabo las veces que sean necesarias hasta que las operaciones fluyan adecuadamente, sin la posibilidad de cualquier inconveniente.

Tabla 4

Acrónimos de las áreas funcionales

ÁREA FUNCIONALES			
Af acrónimo	Área funcional	Functional area	Gerencia / oficina
ACR	Acreditación	Accreditation	SE - Secretaría Ejecutiva
BRD	Integración de Transmisión	Broadcast Integration	BT - Broadcasting y Tecnología
BRM	Marca y Comercialización	Brand Management	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
CAT	Catering	Catering	OP - Operaciones
CAW	Limpieza y residuos Sólidos	Cleaning and Waste	OP - Operaciones
COM	Comunicaciones	Communications	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
CTL	Enlace con la Ciudad	City Liaison	IM - Gestión de la Integración
DOP	Control Antidopaje	Doping Control	OP - Operaciones
EVS	Eventos y Servicios de Espectadores	Event and Spectator Services	OP - Operaciones
INF	Infraestructura	Infrastructure	PI - Proyectos e Infraestructura
IPO	Gestión de la Integración	Integrated Planning	IM - Gestión de la Integración
LEG	Asesoría Jurídica	Legal	SE - Secretaría Ejecutiva
LOG	Logística	Logistics	OP - Operaciones
LOK	Look of the Games	Look of the Games	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
MED	Servicios Médicos	Medical Services	OP - Operaciones
MNT	Mantenimiento	Maintenance	OP - Operaciones
OVL	Infraestructuras temporales	Overlay	PI - Proyectos e Infraestructura
PPI	Integración Parapan	Parapan Integration	IM - Gestión de la Integración

PRS	Operaciones de Prensa	Press Operations	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
PRT	Protocolo	Protocol	OP - Operaciones
SCO	Competición Deportiva	Sports Competitions	OP - Operaciones
SEC	Seguridad	Security	OP - Operaciones
SPO	Operaciones de Deportes	Sport Operations	OP - Operaciones
SPP	Presentaciones y Entrenamientos Deportivo	Sport Presentation	OP - Operaciones
SPS	Patrocinios	Sponsorship	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
TEC	Tecnología	Technology	BT - Broadcasting y Tecnología
TIK	Ticketing	Ticketing	MC - Marketing, Comercialización y Comunicaciones
TRA	Transporte	Transport	OP - Operaciones
VEO	Operación de Sedes	Venue Operations	OP - Operaciones
VIL	Gestión de Villas	Village Management	OP - Operaciones
WKT	Personal	Workforce	SE - Secretaría Ejecutiva

Fuente: Plan Operativo de Sede Polideportivo Villa El Salvador

Tabla 5.

Definición de sectores de la sede Polideportivo Villa El Salvador

Espacio	Descripción
FIELD OF PLAY (FOP)	Es el área utilizada para la competición deportiva que adicionalmente cuenta con áreas deportivas complementarias y/o de apoyo. El diseño y las especificaciones de cada FOP se realiza conforme la reglamentación de cada Federación Internacional, por ello, varían de un deporte a otro. Así mismo, los límites del FOP y las actividades permitidas que se llevan a cabo son distintas para cada deporte. El ingreso al FOP es sólo para los atletas y personal acreditado, los espectadores no tienen permitido el ingreso.
BACK OF HOUSE (BOH)	Es el área donde se encuentran las áreas de operaciones del Recinto; como las oficinas administrativas y deportivas, compounds de logística, compounds de catering, compounds de broadcast, estacionamientos, entre otros. El ingreso al BOH es únicamente para personal acreditado, los espectadores no tienen permitido el ingreso.
FRONT OF HOUSE (FOH)	Es el área común del Recinto que es accesible para todos los acreditados y para los espectadores que cuenten con ticket de ingreso. Forman parte del FOH las tribunas para espectadores, los servicios higiénicos, el patio de comidas, los servicios médicos, los puntos de información para espectadores, entre otros.

Fuente: Plan Operativo de la Sede Polideportivo Villa El Salvador

Tabla 6.

Principales horarios operativos de la Sede Polideportivo Villa El Salvador

Periodo	Descripción	Día de competencia	Día de no competencia
----------------	--------------------	---------------------------	------------------------------

OFF HOURS	Periodo en que el Recinto está cerrada o se tiene un acceso restringido. No hay presencia de clientes en el Recinto. Este periodo es empleado para reabastecer suministros, realizar entregas logísticas, realizar las transiciones deportivas en FOP y realizar servicios de limpieza.	Ok	Ok
ON HOURS	Periodo en que se activa el BOH, se inicia con la llegada del primer cliente (además de la fuerza laboral), generalmente Prensa o Atletas, finaliza cuando se abren las puertas al espectador	Ok	Ok
PEAK HOURS	Periodo en que el FOP está activo, inicia cuando se abren las puertas al espectador y termina cuando cierran las puertas al espectador. Dentro de este periodo se desarrolla la competencia.	Ok	No necesario

Fuente: Plan Operativo de la Sede Polideportivo Villa El Salvador.

La otra herramienta que considero muy importante fue los “Test Event” (Ejercicios de preparación operacional), cuya finalidad es que la organización tenga un estado óptimo, en cuanto a capacidad y preparación; para una ejecución exitosa de los Juegos.

Esta responde a una metodología y por ende requiere de la participación de personal especializado que asegure su normal conducción y el aprovechamiento eficiente de los eventos que se programan, esto involucra una combinación de ejercicios, ensayos y actividades de prueba a través de una continua e incremental preparación.

Los ejercicios de preparación operacional permiten probar y ejercitar la gestión de crisis, prueba de problemas críticos, validación del nivel de riesgo determinado (gestión de riesgos) como parte del proceso de planeamiento, así como validar los planes de contingencia, políticas y procedimientos, además de obtener lecciones aprendidas en las acciones tomadas para mantener la continuidad de los servicios y actividades ante situaciones problemáticas que podrían presentarse, además, permite confirmar los requerimientos de niveles de servicio, en cantidad y calidad, que deben ser provistos durante los Juegos.

Esta herramienta ha permitido demostrar a otros cuán listos estamos, a la vez que permite alcanzar altos niveles de confianza y competencia individual, con y entre equipos, grupos, organizaciones; así como asegurar que, tanto el integro de la organización interna

como los socios y organizaciones externas de interés, se encuentren listos para la ejecución exitosa de los Juegos.

Los ejercicios de preparación fueron desarrollados antes de los juegos panamericanos Lima 2019, a través de la organización de competencias nacionales e internacionales como powerlifting, voleibol, atletismo, béisbol, rugby y esgrima, donde los diferentes colaboradores y voluntarios seleccionados pusieron y consolidaron las herramientas de gestión, obteniendo de esta forma la experiencia previa requerida para un evento de la magnitud internacional como los fueron los juegos panamericanos Lima 2019.

Tabla 7.

Calendario de hitos para eventos de prueba integrales

	Día T-37	Día T-30	Día T-23	Día T	Día T+n	Día T+n+7
FULL TE	Conferencia de inducción de TIX			Ejecución del evento de prueba integral (FULL TE)		
	Ejecución del TIX complejo			Informe de evaluación del evento de prueba		
	Informe de evaluación del TIX					

Fuente: Directiva de preparación operacional para la ejecución y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos.

4.1 Fases operativas del uso de la sede Polideportivo Villa El Salvador:

Para entender las operaciones realizadas en esta sede se deben conocer las definiciones de las fases operativas, las cuales obran en el Plan Operativo de sede, y son las siguientes:

- Handover: Fase en la que el propietario entrega la Sede a Lima 2019.
- Overlay Fit Out: Implementación de la infraestructura temporal (OVL) en la Sede.
- Bump In: Instalación de muebles, equipamiento y cableado de tecnología.

- Move In: Mudanza a la Sede del equipo de la Sede para realizar las funciones que les correspondan.
- Barrido de Seguridad: Durante ese día, Seguridad realiza un barrido de seguridad en toda la Sede.
- Lockdown: Desde este día, solo pueden acceder a la Sede personas y vehículos acreditados.
- Move Out: El equipo de la Sede concluye las funciones operacionales y se retira de la Sede.
- Bump Out: Fase de desinstalación de muebles, equipamiento y cableado.
- Reinstalación: Fase de reconfiguración de la Sede.
- Handback to Venue Owner: Fase de devolución de la Sede al propietario.

Tabla 8**Fases operativas y cronograma de la sede Polideportivo Villa El Salvador**

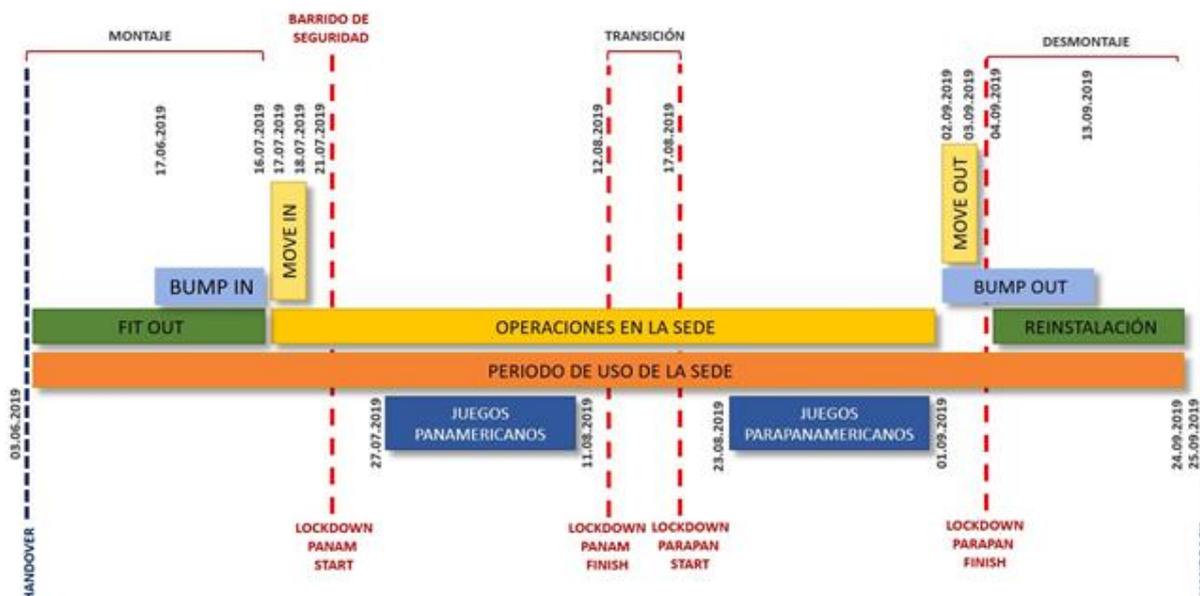
Fase	Fecha inicio	Fecha fin
Implementación de Infraestructura Temporal - Fit Out	03 junio 2019	16 julio 2019
Instalación de equipamiento, mobiliario y tecnología - Bump In	17 junio 2019	16 julio 2019
Mudanza del equipo de sede - Move In	17 julio 2019	18 julio 2019
Barrido de Seguridad Panamericana	19 julio 2019	19 julio 2019
Periodo de Seguridad Panamericana en la sede - Lockdown de la sede	19 julio 2019	12 agosto 2019
Uso de Acreditación Panamericana	19 julio 2019	12 agosto 2019
Operaciones de Sede	17 julio 2019	03 setiembre 2019
Competición deportiva Panamericana	27 julio 2019	11 agosto 2019
Transición de Pan a Parapan	12 agosto 2019	21 agosto 2019
Barrido de Seguridad Parapanamericana	18 de agosto 2019	18 de agosto 2019
Periodo de Seguridad Parapanamericana de la sede - Lockdown	18 de agosto 2019	03 setiembre 2019
Período de Uso de Acreditación Parapanamericana	18 agosto 2019	03 setiembre 2019
Competición deportiva Parapanamericana	23 agosto 2019	01 setiembre 2019
Mudanza del equipo de Sede - Move Out	02 setiembre 2019	03 setiembre 2019
Desinstalación de equipamiento, mobiliario y tecnología Bump Out	02 setiembre 2019	12 setiembre 2019
Reinstalación de la Sede	19 setiembre 2019	24 setiembre 2019

Fuente: Plan Operativo de Sede Polideportivo Villa El Salvador

A continuación, el presente gráfico muestra las principales fases y fechas claves de uso del Recinto PVI:

Figura 5.

Fases y fechas claves del uso de la Sede Polideportivo Villa El Salvador.



Fuente: Plan Operativo de Sede Polideportivo Villa El Salvador.

4.2 Centro de Operaciones de la Sede (VOC) y Centro de Comunicaciones (VCC)

Otra de las herramientas de gestión que han permitido el desarrollo óptimo de las operaciones de la Sede Polideportivo Villa El Salvador, ha sido el Centro de Operaciones del Recinto (VOC) es el lugar donde se gestionan y coordinan las diferentes acciones necesarias para el éxito de los juegos, operando en forma conjunta e integrada con los socios internos y externos, contando con recursos humanos capacitados, materiales y tecnología adecuada para la centralización, evaluación y distribución e información en forma oportuna hacia los diferentes niveles de toma de decisiones.

En este sentido, se debe interactuar con las diferentes áreas funcionales y organismos gubernamentales involucrados en los Juegos. El VOC reúne a la oficina del administrador de

recinto (VGM), el Centro de Administración (VAC) que sirve de apoyo a las áreas funcionales (AFs) y el Centro de Comunicaciones del Recinto (VCC).

El VCC es el centro de control responsable de todas las comunicaciones operacionales dentro del recinto, así como, las comunicaciones hacia y desde el MOC (Main Operation Centre). El VCC está ubicado dentro del VOC en una habitación cerrada para evitar problemas en la comunicación y garantizar silencio para los operadores de radio.

El VCC proporciona un medio de comunicación directa, simple y efectivo para todas las operaciones en el recinto. Los Canales de radio designados serán monitoreados en el VCC para asegurar que todas las comunicaciones se dirijan correctamente a los miembros apropiados del equipo de recinto. Así mismo, rastrea problemas e incidentes hasta que se haya verificado su resolución y cierre.

Adicionalmente, el VCC también puede ayudar a transmitir mensajes entre personas en diferentes canales de radio y proporcionar información a todos los usuarios de la radio. Los informes del VCC son el registro oficial de la actividad en la sede y el canal oficial para la transmisión de los mensajes o la información que el MOC realice a la sede.

Capítulo 5: Análisis y Resultados

En la Sede Polideportivo Villa El Salvador, los diversos equipos de trabajo lograron desarrollar sus operaciones de forma eficiente, permitiendo que se lleven a cabo en la etapa Juegos Panamericanos las disciplinas de Karate, Gimnasia Artística, Rítmica y Trampolín, asimismo y en la etapa Para Panamericanos se desarrollen las disciplinas de Boccia y Rugby en silla de ruedas. Los objetivos logrados se reflejaron con el cumplimiento de los tiempos establecidos en los Dayly Run Sheet puestos en práctica en los test event y reuniones de coordinación previa. No se presentaron incidencias que perjudiquen alguna operación, y las que se identificaron fueron resueltas de forma inmediata permitiendo el correcto desenvolvimiento del evento deportivo.

El Polideportivo Villa El Salvador se levantó en un terreno de 49,000 m², con una capacidad para 5,000 mil espectadores, además del escenario principal, cuenta con un área especialmente diseñada para la práctica de la Gimnasia.

Análisis de ejecución presupuestaria y financiera del proyecto de inversión denominado: *“Creación del servicio de alta competencia de gimnasia en el parque zonal 26, distrito de Villa el Salvador, Provincia y Región de Lima”*, con código único de inversiones 2323257.

El equipo de Infraestructura de Lima 2019 tenía como objetivo programar y ejecutar las acciones necesarias para que en tiempo récord puedan cumplir con la tarea de entregar una sede de primer nivel para los Juegos Panamericanos, que incluye (Ingeniería, Procura y Construcción), en relación al Polideportivo Villa El Salvador, mediante el informe técnico N° 412-2016-MINEDU/SPE-OPEP-UI del 06 de octubre de 2016, la OPI Educación aprueba y declara viable el Proyecto de Inversión Pública, con un monto de inversión igual a S/ 196,847,453.67, como muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9.**Inversión aprobada con el proyecto viable**

Ítem	Componente	Costo de Inversión (S/)
a	Expediente Técnico	2,180,475.75
b	Infraestructura	167,031,768.20
c	Equipamiento	12,946,793.78
d	Supervisión del Expediente Técnico	416,882.20
e	Supervisión y Liquidación de Obra	12,012,609.10
f	Licencia de Funcionamiento	1,486.30
g	Licencia de Construcción	7,988.35
h	Vigilancia Ambiental	1,032,200.00
i	Estudio de Línea de Base	115,640.00
j	Contingencia	1,101,600.00
	TOTAL	196,847,443.67

Fuente: Banco de Inversiones, PI viable

Es importante mencionar que el 18 de abril de 2017, el Gobierno Peruano, a través del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos de los Juegos Lima 2019, firmó un Acuerdo Gobierno a Gobierno con el Department for International Trade (Ministerio de Comercio Internacional) del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (UK DIT) con relación a la cooperación y asistencia que se brindará a los Juegos Lima 2019, así mismo, se firmó el Acuerdo de Implementación o Implementing Arrangement (AI) N° 3 – carta de entendimiento “Equipo de Iniciación de Infraestructura”, en dicho documento se establece que el equipo de iniciación de infraestructura de UK – DIT brindará apoyo al equipo del PEJP 2019.

Figura 6.**Consulta de Inversiones**

Banco de Inversiones															
Consulta de Cartera PMI															
Criterios de búsqueda															
Sector		Código Único / Código Idea													
SELECCIONAR		2323257													
<div style="float: right; border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> FIPW3 </div> <div style="clear: both;"></div>															
<input type="button" value="Buscar"/>		<input type="button" value="Borrar filtros"/>		<input type="button" value="Exportar formato excel"/>											
<input type="button" value="Refrescar"/>															
Lista de resultados															
Prioridad	Orden prelación (*)	Sector	OPMI	Nivel Gobierno	Código único	Código idea	Tipo de inversión	Nombre inversión	Costo actualizado (S/)	Devengado acumulado (S/ (al 31 dic. 2021))	PIM 2022 (S/)	Programación del monto de inversión (S/)			
												Monto año 2022 (S/)	Monto año 2023 (S/)	Monto año 2024 (S/)	Monto año 2025 (S/)
334	A	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	OPMI DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	GOBIERNO NACIONAL	2323257		PROYECTO DE INVERSION	CREACION DEL SERVICIO DE ALTA COMPETENCIA DE GIMNASIA EN EL MALECON PEREZ ARANIBAR, DISTRITO DE SAN ISIDRO, PROVINCIA Y REGION DE LIMA	160,035,909.59	158,082,841.00	271,828.00	271,827.00	1,681,242.00	0.0	0.0

Que, efectuado el análisis y la revisión en el portal de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable), respectivamente del proyecto en mención, se evidencia que el costo de inversión viable aprobado es por el monto de S/ 196,847,444.00 soles, sin embargo cuenta con un costo actualizado de S/ 160,035,909.59 soles, con un devengado acumulado al 31 de diciembre del periodo 2021 por la suma de S/ 158,082,841.00 soles, quedando un saldo por ejecutar por el monto de S/ 1,953,068.59 soles, y al presente ejercicio fiscal 2022 se evidencia una Programación del monto de Inversiones para el periodo 2022 de S/ S/ 271,828.00 soles, con un Presupuesto Institucional Modificado – PIM de S/ 271,828.00 soles, y para el periodo 2023 el importe programado por la suma de S/ 1,681,242.00 soles.

Figura 7.**Estimación de Avance de inversión.**

ESTIMACIÓN DEL AVANCE DE LA INVERSIÓN					
% Avance de la Ejecución de la Inversión		98.65 %	% Avance Físico de la Inversión		100 %
			Fecha de Declaración		19/07/2022
Nº	Componentes/otros costos de inversión	Costo total actualizado	Avance		
			%	Costo	Comentario
1	Diseño y Construcción (Contrato NEC3 Opción F, Acuerdo GtoG UK DIT)	113,171,397	100%	113,171,397	
2	Equipamiento	3,155,228	100%	3,155,228	
3	Infraestructura complementaria (Contrato Internacional - Acuerdo GtoG UK DIT)	17,071,328	100%	17,071,328	
4	GESTION DEL PROYECTO	25,465,946	91.5%	23,301,341	
5	EXPEDIENTE TÉCNICO	389,450	100%	389,450	
6	EXPEDIENTE TECNICO COVID	0	0%	0	
7	SUPERVISIÓN	782,561	100%	782,561	
8	SUPERVISIÓN COVID	0	0%	0	
9	LIQUIDACIÓN	0	0%	0	
Total		160,035,910		157,871,305	

Fuente: Banco de Inversiones

Por lo expuesto, el proyecto antes citado presenta un avance de ejecución al mes de julio del presente ejercicio fiscal 2022 del 98.65% con el avance físico de la inversión del 100%.

Figura 8.**Información general de la inversión.**

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INVERSIÓN			
CÓDIGO ÚNICO:	2323257	TIPO DE INVERSIÓN:	PROYECTO DE INVERSION
NOMBRE DE LA INVERSIÓN:	CREACION DEL SERVICIO DE ALTA COMPETENCIA DE GIMNASIA EN EL MALECON PEREZ ARANIBAR, DISTRITO DE SAN ISIDRO, PROVINCIA Y REGION DE LIMA	MODALIDAD DE EJECUCIÓN:	ADMINISTRACIÓN DIRECTA,ADMINISTRACIÓN INDIRECTA - POR CONTRATA
		REGISTRO DE CIERRE:	NO
		PMI AÑO 1 <2023>	1.681.242
OPMI:	OPMI DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	PMI AÑO 2 <2024>	0
UEI:	OFICINA DE PROYECTOS PEJP	PMI AÑO 3 <2025>	0

2. FOTOGRAFÍAS

Fuente: Banco de Inversiones.

Figura 9.

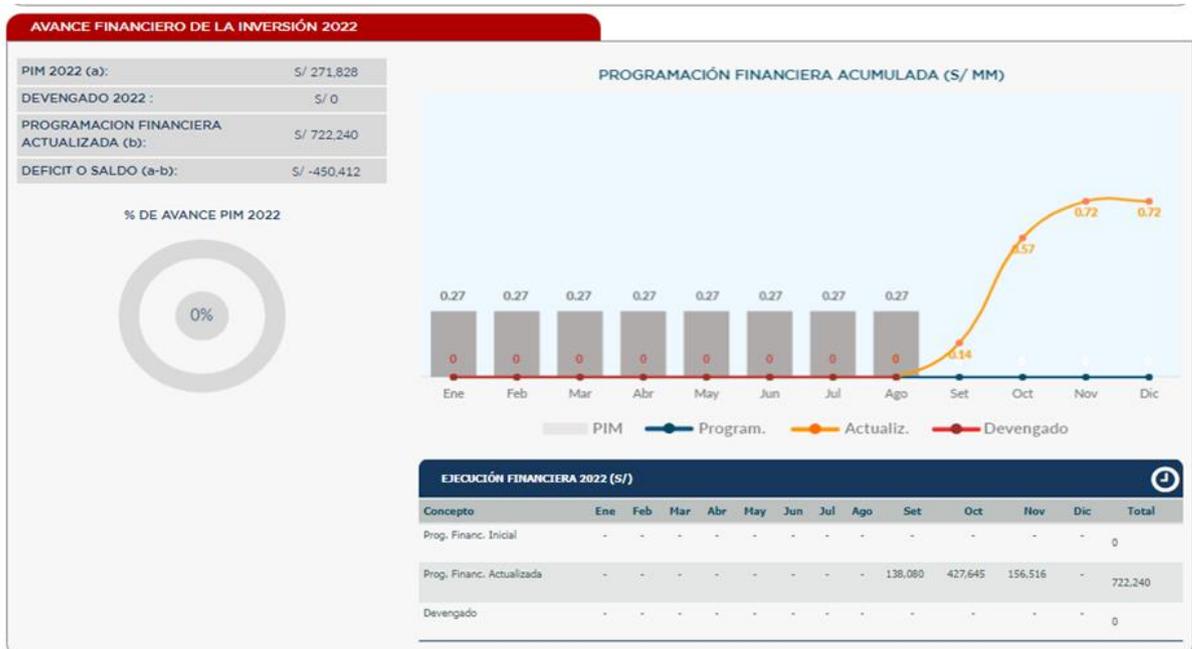
Ejecución de la inversión.



Fuente: Banco de Inversiones

Figura 10.

Avance Financiero de la inversión 2022.



Fuente: Banco de Inversiones

Conclusiones

1. El proyecto especial Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 logró identificar a profesionales de diferentes experiencias y forjar un equipo proactivo y comprometido en la identificación y solución de problemas, logrando desarrollar los mejores Juegos de todos los tiempos; y esto se reflejó de igual forma en el equipo responsable de la organización de los juegos en la Sede Polideportivo Villa El Salvador, donde se desarrollaron diferentes disciplinas deportivas, cumpliendo con los tiempos establecidos, desarrollando cada una de las operaciones de forma eficaz y eficiente, generando una gran aceptación y deleite del público asistente, así como de los diferentes atletas nacionales e internacionales, autoridades y miembros de los comités internacionales, quienes manifestaron el agradecimiento por impecable organización.

2. Fueron importantes en todo este proceso los diferentes planes y herramientas de gestión tales como la Directiva de Preparación Operacional para la Ejecución y Desarrollo de los Juegos, así como, el Manual de Operaciones del Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los juegos, las herramientas con mayores resultados para el análisis de crisis o problemas fueron el dayly run sheet, que permitió evaluar minuto a minuto, de inicio a fin, cada una de las operaciones de las diferentes áreas funcionales, así como, los “Test Event”, cuya finalidad fue que la organización tenga un estado óptimo, en cuanto a capacidad y preparación; para una ejecución exitosa de los Juegos.

3. Se mantuvo una comunicación constante y permanente con todas las áreas funcionales para el desarrollo, implementación y actualización de los planes de cada operación.

4. Para el adecuado desarrollo de la gestión de operaciones y funcionamiento oportuno de la sede Polideportivo Villa el Salvador se socializó y utilizó como guía el plan operativo de sede (VOP), que es la definición escrita de qué, dónde, cuándo y cómo se desarrollarán las operaciones en la sede. Antes del evento el equipo de administración del Polideportivo Villa el Salvador coordinó con todas las áreas funcionales, los objetivos y procesos de sus actividades, políticas, protocolos y procedimientos, plan de emergencia, matriz de identificación de peligros e identificación de riesgos, así como el plan de capacitación, entrenamiento y simulacros. Estos permitieron preparar a los colaboradores y estos puedan responder y gestionar de forma eficiente cada una de sus operaciones.

Recomendaciones

1. El Modelo de Gestión Lima 2019 (VOP, Dayly Ru Sheet, Test Event), estableció una nueva forma de gestión y organización, que ha demostrado ser eficaz, eficiente y exitosa, por lo que, este modelo de gestión debería ser empleado y replicado en los diversos proyectos y programas del Estado. Es importante para cualquier proyecto público o privado, la planificación y consolidación de diferentes herramientas de gestión, para el adecuado desarrollo de sus operaciones.

2. Otro de los pilares fundamentales en el éxito de una organización o desarrollo de proyectos o programas es la comunicación, coordinación, monitoreo constante; así como, la retroalimentación para la mejora continua de los procesos. El liderazgo es muy importante (este debe ser proactivo, motivador, con alta capacidad de escucha activa y acompañamiento permanente en todo el proceso de implementación y consolidación de las operaciones), no basta con tener herramientas de gestión, sumado a ello es de vital importancia, formar líderes, que a su vez identifiquen y fortalezcan las capacidades de nuevos líderes en los equipos de trabajo, quienes replicarán la dinámica de trabajo y los objetivos orientados al cumplimiento de las metas de gestión.

3. Por todo lo mencionado, se recomienda actualiza de forma permanente un plan de acción, que permita mantener y supervisar las sedes creadas a efectos de salvaguardar su infraestructura y un uso adecuado de las mismas.

4. Se debería dar mayor énfasis en la organización del Estado al voluntariado, dado que, el Proyecto Especial Lima 2019, ha demostrado que hay interés por una parte

importante de la población, de diversas edades, en brindar su tiempo, habilidades y trabajo, de manera gratuita, para realizar actividades con fines públicos, benéficos, culturales, así como el fortalecimiento de nuevos líderes para el país.

Referencias Bibliográficas

- Aldave, A., Gutiérrez, E., Palacios, K., y Uribe, E. (2019). Plan estratégico de marketing de precios y canales de los Juegos Panamericanos 2019 (Tesis de maestría). https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14366/aldave_gutierrez_plan_panamericanos.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Año, V. (2000). La organización de grandes eventos deportivos. *Arbor*, 165, 265-287. <https://doi.org/10.3989/arbor.2000.i650.969>
- Beck, A (12 de enero, 2022). How to Use Run Sheets: 5 Best Practices [Artículo en un blog]. https://blog-wetrack-com.translate.goog/how-to-use-run-sheets-5-best-practices?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc
- Cerezuela, B. (2003). La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos. *La Información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos*. <https://core.ac.uk/download/pdf/13282861.pdf>
- De La Cruz Nolasco, T. (2020). Gestión de proyectos y calidad de servicio en las instalaciones sanitarias, Juegos Panamericanos Villa El Salvador 2019. (Tesis de doctorado). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48833>
- Desbordes, M. y Folgoux, J. (2006). Gestión y Organización de un Evento Deportivo. https://books.google.com.py/books?id=AEEi83Kr9pYC&pg=PA3&lr=&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU (2015). Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (22 de febrero de 2015)
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118295-002-2015-minedu>

Decreto Supremo N° 009-2015-MINEDU (2015). Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Parapanamericanos del 2019.
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118303-009-2015-minedu>

Decreto Legislativo N° 1335. Modificación de la entidad a Cargo del desarrollo de la infraestructura, equipamiento y las operaciones para los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos – Lima 2019. (6 de enero de 2017)
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9879-1335>

Resolución Directoral Ejecutiva N° 062-2018-MTC/PEJP-2019. Directiva de Preparación Operacional para la Ejecución y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019 y sus Anexos. (22 de noviembre de 2018). <https://www.gob.pe/institucion/lima2019/normas-legales/1702499-062-2018-mtc-pejp-2019>

Geo Tutoriales (2015, 12 de enero). Qué es la gestión de Operaciones

<https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/que-es-la-gestion-de-operaciones/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20de%20Operaciones%28Operations%20Managementen%20ingl%C3%A9s%29%20es%20la,de%20producci%C3%B3n%20con%20el%20objetivo%20de%20alcanzar%20A0ventajas%20competitivas.>

Panamericanos 2019: Estos son los motivos del proyecto de la ley para cancelar el evento. (14 de marzo 2017). Gestión. <https://gestion.pe/peru/politica/panamericanos-2019-son-motivos-proyecto-ley-cancelar-evento-130668-noticia/?ref=gesr>

Panamericanos: Perú pagaría una multa de US\$ 50 millones si deja de ser sede (14 de marzo 2017). Gestión. <https://gestion.pe/economia/panamericanos-peru-pagaria-multa-us-50-millones-deja-sede-130684-noticia/>

Lima 2019: Estas son todas las veces que el fujiaprismo quiso cancelar los Juegos Panamericanos (27 de julio 2019). La Mula. <https://redaccion.lamula.pe/2019/07/27/lima-2019-estas-son-todas-las-veces-que-el-fujiaprismo-quiso-cancelar-los-juegos-panamericanos/redaccionmulera/>

Desde la Confiep piden al Gobierno cancelar los Juegos Panamericanos 2019 (27 de mayo 2019). La República. <https://larepublica.pe/economia/856035-desde-la-confiep-piden-al-gobierno-cancelar-los-juegos-panamericanos-2019/>

Importante reconocimiento recibe el proyecto especial legado de los Juegos en Reino Unido (18 de junio 2020). Lima 2019. <https://www.lima2019.pe/noticias/importante-reconocimiento-proyecto-especial-legado-juegos-reino-unido#:~:text=Lima%202019%20gan%C3%B3%20el%20Premio,Lima%2C%2018%20de%20junio.>

Lima 2019 Premian en México la excelente organización de los juegos. (15 de julio 2021).

Lima 2019 <https://lima2019.pe/premian-en-mexico-la-excelente-organizaci%C3%B3n-de-los-juegos-lima-2019>

Martínez, J. (2016). Mega-eventos deportivos en América Latina: implicaciones, características y tendencias. ¿Los gobiernos deben seguir apoyando económicamente su realización? *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 39-40

Mello , G. (2019, 10 de setiembre). 4 Lecciones Aprendidas de la Organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019 [linkedin.com]. <https://www.linkedin.com/pulse/4-lecciones-aprendidas-de-la-organizaci%C3%B3n-los-juegos-mello-loayza/>

Resolución Ministerial N° 1000-2017- MTC/01. Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y VI Juegos Parapanamericanos. (16 de octubre 2017) <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/10083-1000-2017-mtc-01>

Pérez Campos, C. (2010). Análisis de la calidad de servicio en los eventos deportivos. Calidad percibida y satisfacción de los espectadores y de los deportistas. (Tesis de doctorado). <https://roderic.uv.es/handle/10550/23487>

Proyecto especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (2020) Lo hicimos todos. Toda la historia sobre los mejores juegos de la historia. Priting

CCL condecoró a Carlos Neuhaus por destacada organización de juegos panamericanos lima 2019 (12 de setiembre de 2019). *Revista Economía*

<https://www.revistaeconomia.com/ccl-condecoro-a-carlos-neuhaus-por-destacada-organizacion-de-juegos-panamericanos-lima-2019/>

Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (2019). Entregable 4: Plan Maestro de Operaciones. Consorcio Lima 2019

Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (2019). Entregable 3 Plan Maestro de Infraestructura. Consorcio Lima 2019

Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (2019). Entregable 5 Plan de Gestión de Infraestructura. Consorcio Lima 2019.

Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (2019). Entregable 5 Plan de Gestión de Operaciones. Consorcio Lima 2019.

Servicio de consultoría para la elaboración del Plan Maestro de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (2019). Plan Maestro de Lima. Consorcio Lima 2019.

Solano, R. (2021). Monitoreo del espectro en las sedes de los juegos panamericanos y para panamericanos Lima 2019. (Tesis de grado)

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4544>

Lima 2019 busca ser los primeros juegos verdes de la mano del Ministerio del Ambiente. (19 de julio de 2019). Stakeholders TV. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/lima-2019-busca-los-primero-juegos-verdes-la-mano-del-ministerio-del-ambiente/>

Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (PEJP) Transparencia (2022).

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=17575%20&id_tema=1&ver=D#.XBku4npKh0t%22

Juegos Panamericanos de 2019. (23 de junio de 2022). Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Panamericanos_de_2019