



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

**PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS EN EL IPD**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título
profesional de Licenciado en Administración**

Presentado por

Diego Martín Rey Balta

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, abril 2021

RESUMEN

En los últimos años la organización de eventos relacionados al deporte ha tomado mayor relevancia a nivel mundial debido al interés social, económico y mediático que estos generan; y esta situación no es ajena al Perú el cual ha sido sede de importantes eventos deportivos. El presente trabajo de suficiencia profesional pretende plantear propuestas de mejora en los procesos de gestión de proyectos deportivos en el IPD, ente rector del sistema deportivo nacional, debido a que se han identificado algunos problemas relacionados a la planificación, cronograma y la gestión de riesgos durante el proceso de gestión de los proyectos deportivos. Como parte del desarrollo de la propuesta de mejora primero, se realizó un análisis interno y externo de la institución y su entorno, para determinar las posibles causas de la problemática mencionada anteriormente. Luego se utilizó las teorías y metodologías de la gestión de proyectos y organización de eventos deportivos para formular una propuesta de mejora que mitigue los problemas identificados anteriormente y garantice en la medida de lo posible el éxito del proyecto. En el trabajo se determinó que la implementación de las mejoras con respecto al inicio, alcance, costos, cronograma y riesgos ayudarán a conseguir los objetivos del proyecto deportivo.

ABSTRACT

In recent years, the sports events organization has become more relevant worldwide due to the social, economic and media interest they generate; and this situation is not detached to Peru, which has hosted major sports events. This work of professional sufficiency aims to propose improvements in the management processes of sports projects in the Instituto Peruano del Deporte - IPD, governing body of the national sports system, because some problems have been identified related to planning, scheduling and risk management during the management process of sports projects. As part of the development of the improvement proposal, first, an internal and external análisis of the institution and its environment were carried out to determine the possible causes of the afore mentioned problems. Then, the theories and methodologies of Project management and organization of sports events were used to formulate an improvement proposal to mitigate the problems identified above and guarantee, as far as possible, the success of the project. The work determined that the implementation of improvements with respect to the initiation, scope, costs, schedule and risks would help to achieve the objectives of the sports project.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	ii
TABLA DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	10
1. La organización.....	10
1.1 Misión.....	10
1.2 Objetivos de la política institucional del IPD.....	10
1.3 Funciones generales del Instituto Peruano del Deporte.....	11
1.4 Estructura orgánica.....	12
1.5 Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.....	12
2. Juegos Sudamericanos Escolares.....	14
2.1 Disciplinas deportivas y delegación máxima.....	14
2.2 Responsabilidad del país anfitrión.....	15
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1. Problemática.....	18
2. Objetivos.....	20
2.1 Objetivo general.....	20
2.2Objetivos específicos.....	20
3. Justificación.....	21
4. Alcance.....	21
5. Limitaciones.....	22
CAPÍTULO III.MARCO TEÓRICO.....	23
1. Organización de eventos deportivos.....	23
1.1 Definición de eventos deportivos.....	24
1.2 Clasificación de los eventos deportivos.....	25
1.3 Fases de la organización de un evento deportivo.....	28
1.4 Áreas trabajo para la realización de un evento deportivo.....	30
2. Gestión de proyecto.....	32
2.1 Gestión de proyectos.....	32
2.2 Definición de un proyecto.....	32
2.3 Estándar de la gestión de proyectos.....	33
2.4 PMI y el Pmbok.....	34
2.5 Ciclo de vida del proyecto.....	35

2.6	Área de conocimiento.....	35
CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA.....		41
1.	Análisis del entorno.....	41
2.	Análisis Interno:.....	43
3.	Consideraciones de la propuesta.....	47
4.	Etapa previa.....	47
5.	Inicio del proyecto.....	48
5.1.	Establecer el Comité Organizador:	48
5.2.	Desarrollo del acta de Constitución del Proyecto.....	48
5.3.	Identificación de interesados o stakeholders	49
6.	Gestión del Alcance.....	49
7.	Gestión de los costos del proyecto.....	52
8.	Determinar el presupuesto.	52
9.	Gestión del cronograma del proyecto.....	53
9.1.	Definir y secuenciar las actividades.....	53
9.2.	Definir la duración de las actividades	55
9.3.	Cronograma del Proyecto.....	55
10.	Gestión de Riesgos.....	55
10.1.	Análisis cualitativo de los riesgos.....	58
11.	Cierre del proyecto.....	65
CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA		66
1.	Costo de implementación de la propuesta.....	66
2.	Valoración cualitativa	66
3.	Valoración Cuantitativa	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
1.	Conclusiones	69
2.	Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		71
ANEXOS		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Funciones Generales del IPD	11
Tabla N° 2.	Cantidad máxima de la delegación por país	14
Tabla N° 3.	Rubros que debe de cubrir el país anfitrión.....	15
Tabla N° 4.	Clasificación de eventos deportivos	27
Tabla N° 5.	Áreas de trabajo de un evento deportivo	31
Tabla N° 6.	Organizaciones que elaboran estándares de gestión de proyectos	34
Tabla N° 7.	Matriz FODA CRUZADO	46
Tabla N° 8.	Presupuesto de los Juegos Sudamericanos Escolares.....	53
Tabla N° 9.	Hitos del proyecto	54
Tabla N° 10.	Identificación de riesgos	56
Tabla N° 11.	Riesgos e impactos de los riesgos en proyectos previos	59
Tabla N° 12.	Probabilidad y valor numérico del riesgo	61
Tabla N° 13.	Impacto y valor numérico	61
Tabla N° 14.	Tipo de riesgo.....	61
Tabla N° 15.	Plan de gestión de riesgos	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto..... 35
Figura 2. Relación áreas de conocimiento y grupo de procesos 40
Figura 3. Organigrama del proyecto..... 50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Estructura orgánica del Instituto Peruano del Deporte.....	74
Anexo 2.	Conformación de Comité Organizador	75
Anexo 3.	Identificación de los interesados	76
Anexo 4.	Formato del Enunciado del alcance del proyecto.....	77
Anexo 5.	Comisión deportiva	79
Anexo 6.	Comisión de Servicios de Salud.....	80
Anexo 7.	Comisión de Protocolo y premiación	81
Anexo 8.	Topes por cada procedimiento de selección.....	82
Anexo 9.	Presupuesto Juegos Sudamericanos Escolares 2021	83
Anexo 10.	Cronograma del evento	85

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los eventos deportivos han ido tomando más relevancia; debido a que son organizados para satisfacer necesidades tanto deportivas, socio culturales como políticas. Cada vez más países y ciudades buscan ser sede de este tipo de eventos, tanto eventos nacionales como mega eventos deportivos, ya que, es una excusa para generar ganancias económicas, obtener visibilidad mediática y demostrar la capacidad organizativa del país a través de una actividad que genera pasiones a nivel mundial: el deporte.

En el presente trabajo, se planteará una propuesta de mejora en los procesos de gestión de proyectos deportivos en el Instituto Peruano del Deporte, a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte y se tomará como modelo la organización de un evento internacional multidisciplinario como lo son los Juegos Sudamericanos Escolares.

En el primer capítulo se mostrará información general de la institución como su misión, funciones, su estructura organizacional, metas y objetivos de las políticas institucionales y objetivos generales. Debido a que se utilizará como modelo la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares, se explicará la definición de del evento y las responsabilidades que debe asumir el país sede al momento de organizar un evento deportivo como este.

En el segundo capítulo, se presenta el planteamiento del problema en el ámbito de los proyectos deportivos organizados por el Instituto Peruano del Deporte. Asimismo, se expone los objetivos (generales y específicos), la justificación, alcance y limitaciones del trabajo.

En el tercer capítulo, se presenta la fundamentación teórica en la cual se abordarán temas relevantes para el trabajo tales como la organización de eventos deportivos, su definición, clasificación, las fases y las áreas de trabajo de la organización de un proyecto relacionado al deporte. Asimismo, se presentará el marco teórico de la gestión de proyectos, su definición, estándares internacionales, ciclo de vida y las áreas del conocimiento que se aplican a la gestión de proyectos propuesta por el *Project Management Institute* a través de su guía PMBOK.

En el cuarto capítulo, se realiza el análisis interno y externo de la institución y se presenta las propuestas de mejora en base a las metodologías y teorías relacionadas a la guía del PMBOK y las de organización de eventos deportivos. Se utilizará las áreas de conocimiento propuestas por el PMI para brindar propuestas de mejorar que solucione los problemas mencionados anteriormente.

En el quinto capítulo se presenta la valoración del impacto de las propuestas en la cual se detallará la valoración cuantitativa y cualitativa del proyecto para mitigar las situaciones y problemas descritos en el trabajo.

Por último, el presente trabajo demuestra la aplicabilidad de manera eficiente de las áreas de

|

conocimiento propuestas por la guía de gestión de los proyectos PMBOK tales como: Tiempo, costos, riesgos y alcance en la dirección, gestión e implementación de un proyecto deportivo.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El presente capítulo se explicará el contexto en el que se desarrollará el presente trabajo de suficiencia profesional. Primero se mostrará información general de la institución como su misión, funciones, su estructura organizacional, metas y objetivos de las políticas institucionales y objetivos generales. Luego, debido a que se utilizará como modelo la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares, se explicará la definición de esta y las responsabilidades que debe asumir el país sede al momento de organizar un evento deportivo como este.

1. La organización

El Instituto Peruano del Deporte, conocido por sus siglas IPD, es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN). Constituye un Organismo Público Descentralizado con rango ministerial adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía funcional, administrativa y técnica para el cumplimiento de sus funciones. Constituye Pliego Presupuestal. (Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004)

El Instituto Peruano del Deporte en coordinación con los organismos del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), formula e imparte la política recreativa, deportiva y de educación física. Planifica, coordina, organiza, evalúa, promueve e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la educación física y la recreación en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías. (Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004)

1.1 Misión

Rectoría del Sistema Deportivo Nacional, para la mejora de la calidad de vida de la sociedad peruana, promoviendo, articulando y facilitando el desarrollo del deporte competitivo y recreativo como herramienta de cambio social, con una gestión comprometida con excelencia y mejora continua. (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 024-2019-IPD-P/CD, 2019)

1.2 Objetivos de la política institucional del IPD

Los objetivos de la política institucional del Instituto Peruano del Deporte son las siguientes:

- Incrementar la masificación de la actividad física, deportiva y recreativa en la población peruana.
- Incrementar el número de talentos deportivos que acceden a la iniciación deportiva de alta competencia.
- Incrementar y mejorar el nivel del deporte peruano en los eventos competitivos.
- Fortalecer la rectoría del IPD en el SISDENA.
- Implementar una gestión por resultados en los diferentes servicios (hacia adentro y hacia fuera) que brinda el IPD a sus usuarios.

- Implementar una gestión del riesgo de desastre.(Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 024-2019-IPD-P/CD, 2019)

1.3 Funciones generales del Instituto Peruano del Deporte

A continuación, se detallan las funciones generales del Instituto Peruano del Deporte

Tabla N° 1. Funciones Generales del IPD

N°	Funciones Generales del IPD
1	Formular, planificar y dirigir la política deportiva, recreativa y de educación física.
2	Formular y aprobar su presupuesto y plan de inversiones.
3	Formular, aprobar y supervisar el Plan Nacional del Deporte. Así como supervisar su cumplimiento.
4	Coordinar con el Consejo del Deporte Escolar los planes de acción para el desarrollo y promoción de la actividad física y el deporte escolar.
5	Promover la formación y capacitación de deportistas, técnicos, dirigentes, profesionales del deporte y agentes deportivos.
6	Promover la participación de la empresa privada en la promoción y desarrollo de la recreación y del deporte en sus diferentes disciplinas y modalidades.
7	Promover y coordinar con los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, Universidades, Institutos Superiores, Escuelas de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú, Centros Educativos y Centros Laborales, Comunidades Campesinas y Nativas la realización de actividades deportivas, recreativas y de educación física en su respectivo ámbito.
8	Reconocer a las Federaciones Deportivas Nacionales que cumplan los requisitos de ley.
9	Suscribir convenios de cooperación técnico-deportivos y económicos a nivel nacional e internacional para el desarrollo del deporte, la recreación y educación física en sus diferentes disciplinas y modalidades, de acuerdo a ley.
10	Promover la implementación de infraestructura, accesos y equipos adecuados para la participación deportiva, recreativa y de educación física de personas con discapacidad física y mental.
11	Promover e impulsar medidas de prevención y control del uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios destinados a aumentar artificialmente la capacidad física del deportista, de acuerdo con la normatividad nacional e internacional del deporte.
12	Implementar, desarrollar y mantener actualizado el Registro Nacional del Deporte.
13	Aceptar donaciones y legados de personas e instituciones nacionales y extranjeras.
14	Adquirir bienes muebles e inmuebles para el cumplimiento de sus fines.
15	Formular y proponer estímulos e incentivos a la inversión de los sectores privado y público por el auspicio y promoción a las actividades físicas, recreativas y deportivas a nivel local, regional y nacional.
16	Regular el uso de los símbolos deportivos nacionales.
17	Crear Centros de Alto Rendimiento.
18	Autorizar y regular la cesión en uso de los bienes y la concesión de la infraestructura deportiva con fines de rehabilitación, mantenimiento y construcción de infraestructura de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.
19	Elaborar y proponer iniciativas legislativas, reglamentarias y administrativas para la promoción y desarrollo de la actividad física, recreación y el deporte a nivel local, regional y nacional.

Fuente: (Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004)

1.4 Estructura orgánica

Para el cumplimiento de sus objetivos y fines, el Instituto Peruano del Deporte cuenta con una estructura orgánica que comprende órganos de Alta Dirección, Consultivo, Control, Justicia Deportiva, Asesoramiento y Apoyo y los órganos desconcentrados que comprenden los Consejos Regionales del Deporte, es decir, los IPD a nivel regional. Dentro de los órganos de apoyo se pueden destacar la Oficina General de Administración que cuenta con las Unidades de Personal, Finanzas, Logística, Informática y Comercialización; lo cuales, brindan apoyo para el desarrollo de las funciones y políticas formuladas por los órganos de línea. Asimismo, las Oficinas de Infraestructura, Información y Comunicaciones y la oficina de Coordinación Regional, Cooperación Relaciones Nacionales e Internacionales(Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004).

Los órganos de línea del IPD están conformados por las diversas Direcciones Nacionales tales como la Dirección Nacional de Deporte de Afiliados, Dirección Nacional de Servicios Biomédicos, Dirección Nacional de Capacitación y Técnica Deportiva, Dirección Nacional de Seguridad Deportiva y la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte (ver Anexo N°1)(Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004).

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se centrará en los proyectos y eventos deportivos que se encuentran bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.

1.5 Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte

La Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, conocido por sus siglas DNRPD, es el órgano de línea encargado de promover la práctica de actividad física, recreativa y deportiva para todos en cualquier ámbito del país, tales como centros laborales, municipalidades, comunidades campesinas y nativas y actividades de carácter formativo y competitivo en los institutos superiores ,universidades, centros educativos y en escuelas policiales y militares, gestionando programas orientados a la masificación e iniciación deportiva como herramientas de inclusión social. Para el cumplimiento de sus funciones la DNRPD cuenta con los siguientes órganos: Subdirección de Deporte Estudiantil y Subdirección de Deporte para Todos; la primera dedicada a realizar actividades y programas de carácter formativo y competitivo y la segunda, encargada de desarrollar programas orientados a la promoción de la actividad física y recreación(Decreto Supremo N° 0172004-PCM, 2004).

Objetivo

- Fomentar la masificación de la práctica deportiva y recreativa en los diversos grupos poblacionales del país, mediante la utilización de un modelo descentralizado que propicie

la integración e igualdad social.

- Implementar un mayor número de proyectos especiales a nivel nacional.
- Brindar asesoría y lineamientos a los gobiernos regionales y locales a nivel nacional.
- Contribuir a la promoción de la cultura de la actividad física y deportiva en el país.
- Brindar opciones de sano esparcimiento mediante el óptimo uso del tiempo libre.

(Instituto Peruano del Deporte, 2019).

Servicios

- Asesoría y organización de eventos recreativos/deportivos.
- Organización y supervisión de los Juegos Laborales, Juegos Tradicionales de los Pueblos Indígenas, Juegos Deportivos de la Juventud Trasandina (JUDEJUT), Binacionales, Sudamericanos Escolares y Alianza del Pacífico. Además, festivales de destrezas para la captación de talentos.
- Actividades Deportivos para Adulto Mayor.
- Desarrollo de programas Deportivos para Personas con Discapacidad
- Participación y coordinación de eventos internacionales (Día del Desafío, Semana Muévela y Mundial de los Pueblos Indígenas).
- Administración deportiva del Centro Educativo Deportivo Experimental (CEDE).
- Implementación de proyectos especiales en zonas rurales del interior del país.
- Asesorar a los gobiernos locales de tipo A en la implementación y ejecución de las escuelas deportivas(Instituto Peruano del Deporte, 2019).

Para el cumplimiento de las diversas funciones de la DNRPD y del IPD, se desarrollan diversos programas, actividades, proyectos y eventos deportivos los cuales pueden ser : Academias de deportivas de iniciación como “La Academia IPD” , carreras recreativas tales como “ Carrera IPD 8k” , eventos masivos internacionales como “La semana muévela” , eventos competitivos internos como “Campeonato Academia IPD” y eventos deportivos internacionales multidisciplinarios de índole recreativos como los “Juegos Deportivos de la Juventud Trasandina” y los “Juegos Sudamericanos Escolares”

Para efectos de este Trabajo de Suficiencia Profesional, se tomará como modelo la organización de los “Juegos Sudamericanos Escolares”, los cuales son un evento polideportivo que están a cargo del Instituto Peruano del Deporte a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.

2. Juegos Sudamericanos Escolares

Los Juegos Sudamericanos Escolares (JSE) constituyen el máximo evento deportivo a nivel escolar internacional organizado anualmente por el Consejo Sudamericano del Deporte (CONSUDE). “CONSUDE es una organización intergubernamental que, en coordinación con los Organismos Gubernamentales de Deportes de los estados miembros, tiene por objeto impulsar y facilitar el perfeccionamiento de la legislación, organización, políticas y programas de difusión, fomento, desarrollo y protección de la actividad física y el deporte”(Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay, 2019).

En este marco y respondiendo a los objetivos planteados por el CONSUDE, se organizan los Juegos Sudamericanos Escolares, los cuales tienen como objetivo “fortalecer los lazos de amistad y la aceptación de las diferentes prácticas y costumbres sociales a través del deporte y promover los mecanismos de cooperación bilateral, multilateral y sub –regional entre los países, tendientes a la superación de los niveles deportivos.”(Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay, 2019). Están dirigidos a jóvenes estudiantes entre los 12 y 14 años que concurren a instituciones educativas de nivel secundario de los países que integran consejo (Argentina, Bolivia, Bonaire, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela) contribuyendo esta actividad al fortalecimiento del deporte y educación(Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay, 2019).

2.1 Disciplinas deportivas y delegación máxima

Según las bases generales de los Juegos Sudamericanos Escolares, las delegaciones participantes competirán en 9 disciplinas deportivas (incluyendo atletismo con discapacidad intelectual) tanto en damas como varones de la categoría de 12 a 14 años. A continuación, se detalla la distribución máxima de participantes por delegación:

Tabla N° 2. Cantidad máxima de la delegación por país

DISCIPLINAS	DAMAS	VARONES	ENTRENADORES	DELEGADOS	TOTAL
Ajedrez	2	2	2	1	7
Atletismo	17	17	4	2	40
Atletismo-Discapacidad intelectual	3	3	5	1	12
Baloncesto	10	10	2	2	24
Fútbol Sala	10	10	2	2	24
Handball	12	12	2	2	28
Natación	8	8	2	2	20
Tenis de mesa	2	2	2	1	7
Voleibol	10	10	2	2	24

Judo	8	8	2	2	20
Presidente de delegación				1	1
Jefe de misión				1	1
Médico/Fisioterapeutas				4	4
Periodista				1	1
Deportista destacado					1
Total	82	82	25	24	214

Fuente:(Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay, 2019)

Cabe mencionar que cada país anfitrión puede sugerir la inclusión de una disciplina invitada para la versión desarrollada en su país. Sin embargo, esta decisión deberá ser considerada con los demás países participantes, ya que cabe la posibilidad que ese deporte no sea practicado en los demás países miembros y no se llegue al mínimo establecido para que se desarrolle la disciplina en el evento.

De la Tabla N° 3 se puede inferir que en el escenario óptimo se estaría hablando de un evento deportivo con más de 2500 participantes, sin contar con el personal del país anfitrión, personal médico, voluntarios, prensa entre otros.

2.2 Responsabilidad del país anfitrión

La organización general de los Juegos Escolares Sudamericanos 2021 es de responsabilidad del país anfitrión que previamente se ganó la sede de esta competencia multideportiva, y tiene la obligación de cubrir los siguientes rubros:

Tabla N° 3. Rubros que debe de cubrir el país anfitrión

N°	Rubro	Descripción
1	Alojamiento	Hotel mínimo de 3 estrellas. Habitación hasta con 4 personas con un baño. En cama individual, preferentemente la ubicación en el hotel en pisos continuos e idealmente una delegación por hotel o cercanos uno del otro.
2	Alimentación	Entregando 3 comidas diarias: desayuno, almuerzo y cena. Además de un refrigerio de media tarde.
3	Hidratación	En cada recinto deportivo se deberá contar con agua para la hidratación de los deportistas durante la competencia, mínimo un litro por persona diaria.
4	Transporte Interno	Movilización interna de las delegaciones durante toda la competencia en buses que deberán tener condiciones óptimas y reglamentarias para circular. Transporte al arribo de las delegaciones hacia el alojamiento y viceversa.
5	Premiación	Realizar las ceremonias de premiación según bases específicas de cada deporte.
6	Difusión	Difusión del evento en los diversos medios de comunicación.
7	Administración General del evento	Administrar el evento deportivo incluyendo las inscripciones, aspectos logísticos y técnicos.
8	Ceremonias de Apertura y Clausura	Realizar las ceremonias de apertura y clausura.

9	Competencias	Brindar la infraestructura y materiales deportivos adecuados para la realización de las competencias según las especificaciones técnicas de cada disciplina.
10	Atención Médica	Brindar atención médica primaria y secundaria a los participantes en escenarios deportivos, hoteles y accidentes de calle que aseguren la asistencia médica inmediata. La organización deberá designar un centro médico base y en cada escenario se contará con una ambulancia con médico.
11	Seguridad	Brindar los sistemas de seguridad necesarios durante el desarrollo del evento.
12	Arbitraje	Deben de ser árbitros y jueces federados y calificados. De no contar se solicitará la colaboración a los países participantes
13	Reunión técnica	Realizar una reunión técnica 90 días antes del evento en la que se explicarán las características logísticas y técnicas para el evento y se visitarán las infraestructuras deportivas.
14	Programa General	Presentar un programa general por lo menos 30 días antes del evento que tendrá carácter resolutivo y consignará lo siguiente: Lugares de alojamiento, lugares de alimentación, menú sugerido, lugar de la competencia y entrenamiento y horarios de movilizaciones.

Fuente:(Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay, 2019)

Como se puede apreciar en la Tabla N° 3, el CONSUDE, a través de las Bases Generales de los Juegos Sudamericanos Escolares, determina las responsabilidades del país anfitrión que incluyen diversos aspectos tanto logísticos como técnicos y enmarca las necesidades que deberán ser cubiertas por el equipo a cargo de este proyecto deportivo. Esta información es importante, ya que, ayudará a determinar el planeamiento del evento, presupuesto requerido, capital humano, distribución de equipos de trabajo, elección de infraestructura deportiva, estrategia logística entre otros.

Es importante mencionar que los países participantes tienen la responsabilidad de asumir los gastos de equipamiento y traslado de sus delegaciones desde su país de origen hasta la ciudad en la que se realizará el evento, tanto en la ida como en la vuelta. Asimismo, el país organizador también debe velar por su delegación además de sus funciones como país sede, es decir, debe hacerse cargo de la indumentaria de representación y competencia, material deportivo, traslados internos en su país de origen e internacionales, seguros de viaje y la alimentación y hospedaje en el país de origen. Para este caso, el IPD a través de la DNRPD también es responsable de la delegación peruana conformada por 214 personas aproximadamente, las cuales han sido seleccionadas previa evaluación técnica del IPD de la lista de los primeros puestos de la categoría B (13-14 años) en la etapa nacional de los Juegos Deportivo Escolares Nacionales (JDEN). Es permitiente acotar que los JDEN son las máximas competencias a nivel escolar en el Perú y está organizada por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Educación Física y Deporte; y el IPD depende del término de estas competencias, las cuales se realizan de abril a septiembre, para obtener la lista y procedencia de los ganadores y poder iniciar los

|

requerimientos logísticos necesarios para la participación de la delegación peruana en los Juegos Sudamericanos Escolares.(Resolución Viceministerial N°052-2019-MINEDU, 2019) Este punto es importante mencionar porque desde el término de los JDEN hasta el inicio de los JSE solo hay 2 meses para realizar todas las gestiones administrativas y adquisiciones de bienes y servicios, lo cual es un plazo corto teniendo en cuenta que el IPD se rige bajo las normas y plazos de ley de la Ley de Contrataciones del Estado.

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo, se presenta el planteamiento del problema en el ámbito de los proyectos deportivos organizados por el Instituto Peruano del Deporte. Asimismo, se expone los objetivos (generales y específicos), la justificación, alcance y limitaciones del trabajo.

1. Problemática

Dado el interés mediático, social y económico que generan, cada día son más los eventos deportivos, de mayor o menor envergadura, que se celebran. La organización de proyecto deportivo, independientemente de la complejidad y alcance de este, exige conocer al detalle a la disciplina deportiva protagonista del evento, capacidad de gestión y exigencia en su desarrollo. Para organizar y celebrar un campeonato deportivo cada año, una carrera recreativa que dure solo algunas horas o unos juegos olímpicos, es necesario coordinar y gestionar gran cantidad de recursos materiales, económicos y humanos (Magáz González & Fanjul Suárez, 2012)

El IPD ,ente rector del Sistema Deportivo Nacional ,se encarga de formular e impartir la política deportiva, recreativa y de educación física a nivel nacional y a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte organiza y supervisa diversos tipos de proyectos deportivos como lo pueden ser un campeonato interno con la participación de academias deportivas de la institución , una carrera recreativa o un evento multidisciplinario internacional como lo pueden ser los Juegos Sudamericanos Escolares, los Juegos Deportivos de la Juventud Trásandina o los Juegos Binacionales.

Si bien el Instituto Peruano del Deporte ha organizado gran cantidad de eventos deportivos con notable éxito y gran afluencia de participantes, no ha estado exento de problemas durante la planificación y organización de estos.

Falta de análisis previo antes de asumir un evento:

La mayoría de los eventos deportivos importantes requieren de un proceso en el que se postula para obtener la sede de este; para esto se debe realizar un análisis previo de las capacidades de la institución organizadora tanto del aspecto económico, recursos, infraestructura deportiva y servicios como la capacidad hotelera y atención médica que pueda ofrecer el país o ciudad sede. Sin embargo, en los últimos años no se ha realizado este análisis y se ha propuesto organizar eventos deportivos en ciudades que para ese entonces no cumplían los requisitos mínimos para garantizar el correcto desarrollo del evento. Esto se pudo apreciar cuando se asumió la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares en el 2018 y se eligió una ciudad sin haberse realizado el estudio previo; lo que trajo como consecuencia que se tenga que llevar a cabo el evento en una ciudad, que para ese momento no contaba, con infraestructuras deportivas propias adecuadas ni cumplían los requisitos técnicos mínimos. Esta decisión tuvo como consecuencia

que se tenga que solicitar en calidad de préstamo los espacios a colegios y universidades, además de adaptar espacios solicitando material deportivo como canchas portátiles a las Federaciones Deportivas Nacionales, lo que aumentó la incertidumbre en el desarrollo del evento y aumentaron los costos del proyecto.

Planificación interna:

La organización de cualquier evento deportivo amerita la planificación de cada una de sus actividades para cumplir con los objetivos y plazos especificados deseados para el evento. Si bien la institución cuenta con una planificación requerida para todas las instituciones públicas que se ve reflejado en el POI, PEI o en la elaboración del Plan anual del trabajo o plan anual de contrataciones, en la interna de sus direcciones no se cuenta con una óptima planificación de los tiempos y recursos para llevar a cabo los eventos deportivos. Siguiendo con el ejemplo anteriormente mencionado, para la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares del 2018 se recibió el presupuesto para la realización de estos con solo dos meses de anticipación para la fecha de inicio del evento (Resolución de Presidencia N° 201-2018-IPD/P, 2018). Es decir, no se pudo realizar la adquisición de ningún bien o servicio necesario para el evento a falta de dos meses para el inicio de estos, a pesar de que, debido a la ley de contrataciones del estado, procesos burocráticos y montos que estos ameritaban necesitaban como mínimo 3 a 4 meses para cumplir con los plazos de ley. Por tal motivo, se llegó a realizar una contratación directa para uno de los requerimientos grandes, exonerando el proceso regular de adquisiciones del estado, lo cual es un recurso que se puede aplicar cumplidas ciertas condiciones y puede traer consecuencias bajo responsabilidad del titular de la entidad y funcionarios participantes (Resolución de Presidencia N° 229-2018-IPD/P, 2018).

Rotación de personal y falta de una adecuada gestión del conocimiento:

Como toda entidad pública, la institución está expuesta a una alta rotación de los directivos, directores de órganos de línea y equipos de trabajo debido a los constantes cambios políticos a nivel del ejecutivo y ministerios que repercuten directamente en la institución. Como se mencionó anteriormente el IPD ha tenido 5 presidentes en los últimos 4 años, y cada gestión conlleva al cambio del personal de confianza como lo pueden ser los Directores Nacionales. Un ejemplo de esta situación se ve reflejado en la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, ya que ha tenido 6 directores en los últimos 4 años, y cada uno trajo consigo sus propios equipos de trabajo. Esto trae como consecuencia que el personal encargado de los proyectos deportivos rote constantemente y esto, sumado a la falta de una adecuada gestión del conocimiento y manuales y guías de metodologías para la organización de los proyectos deportivos, dificulta el correcto desarrollo de estos. Esto trae como resultado que cada grupo de trabajo que ingresa no cuenta con información o reportes de incidencias previas ni está enterado, muchas veces, de los

acuerdos tomados en ediciones anteriores de los eventos que incluyen coordinación con entidades de otros países como puede ser el caso de los Juegos Sudamericanos Escolares. Toda institución ya sea pública o privada debe contar con un manual interno donde se especifiquen las maneras de actuación en cada momento y se estandaricen los criterios a seguir tanto en la planificación como en el quehacer diario en la ejecución y desarrollo de un evento (Fernández y Vásquez, 2011).

Trabajo coordinado:

Los proyectos deportivos ameritan el trabajo coordinado de diversas áreas involucradas según los conocimientos que dominan como lo son los aspectos técnico-deportivos, cuidados médicos o protocolos de seguridad. Sin embargo se ha evidenciado una falta de coordinación entre la áreas debido a que , formalmente, cada dirección es responsable directo de sus programas y proyectos , así como, el presupuesto asignado a estos, por lo que muchas veces las demás direcciones o áreas especializadas no tienen conocimiento de las responsabilidades que se asumen en otras direcciones y no llegan a colaborar ni participar activamente en el desarrollo de estos a pesar que se incurra es su área de dominio o tener en cuenta que es un evento que representa a la institución.

2. Objetivos

El objetivo del presente trabajo de Suficiencia Profesional es realizar Propuestas de mejoras en los procesos de gestión de proyectos deportivos organizados por el Instituto Peruano del Deporte, a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte. El IPD, al ser una entidad pública, se rige por diversos procesos burocráticos y por la ley de contrataciones del estado, lo cual añade cierta dificultad adicional a lo que podría ser una organización de eventos desde una entidad privada. Si bien estos procesos estatales no se pueden cambiar, se puede proponer modelos de gestión de eventos y de proyectos respaldados por teorías administrativas y de gestión de proyectos como el “Pmbok” para utilizar los recursos del estado de manera más eficiente y cumplir con los objetivos de este tipo de eventos; brindando bienes y servicios de calidad y entregados /ejecutados a tiempo en beneficio del cliente final: los deportistas.

2.1 Objetivo general

Realizar propuestas de mejora en los procesos de gestión en el IPD

2.2Objetivos específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades del IPD; que permita mejorar la gestión de proyectos deportivos.
- Identificar y analizar las oportunidades de mejorar en los procesos de gestión, planificación, ejecución y control de los proyectos deportivos del IPD, a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.
- Identificar los posibles riesgos asociados a proyectos deportivos en el Estado y proponer

herramientas para la reducción de estas.

- Diseñar una metodología de procesos de proyectos para los eventos deportivos adaptando los lineamientos de la Guía PMBOK que facilite la gestión de proyectos deportivos.

3. Justificación

En las últimas décadas, los eventos deportivos han tomado relevancia; debido a que son organizados para satisfacer necesidades tanto deportivas, socios culturales como políticas. Cada vez más países buscan ser sede de este tipo de eventos, ya que, es una excusa para mejorar su infraestructura urbana, generar ganancias económicas, obtener visibilidad mediática y demostrar la capacidad organizativa del país a través de una actividad que genera pasiones a nivel mundial: el deporte.

Los Juegos Deportivos son únicos y requieren de años de planificación para ser ejecutados en un periodo relativamente corto de tiempo. En el año 2019, el Perú fue sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (evento deportivo más importante de la historia realizado en Perú) y organizará el Mundial de Olimpiadas Especiales para el 2021; lo cual demuestra que es una sede atractiva para el mundo deportivo.

El IPD es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional y se encarga de formular e impartir la política deportiva, recreativa y de educación física. A través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, órgano encargado de promover la práctica de actividad física, deportiva y recreativa a nivel nacional, organiza y supervisa diversos tipos de proyectos deportivos.

Se ha identificado una oportunidad de proponer mejoras en la gestión y planificación de este tipo de eventos desde la Dirección de Recreación para utilizar los recursos del estado de manera más eficiente y así cumplir con los objetivos de la dirección y del IPD. Además, podría servir como modelo para profesionalizar la gestión de eventos deportivos de todo el Sistema Deportivo Nacional.

4. Alcance

El presente trabajo de Suficiencia Profesional utilizará como modelo la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares, evento deportivo escolar más importante de Sudamérica, en la cual anualmente participan jóvenes entre los 12 y 14 años de 12 países de Sudamérica en 9 disciplinas deportivas. Este evento es organizado por el IPD, a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte. Cabe mencionar, que para el trabajo de Suficiencia Profesional se tomará en cuenta desde que Perú ya se ha adjudicado la sede hasta el desarrollo de los Juegos (se cuenta con el plazo de un año desde que se adjudica la sede hasta el desarrollo del evento). Como comité organizador, es responsabilidad de la sede cubrir los rubros como: alimentación, hospedaje, transporte, arbitraje, difusión, atención médica entre otros para los 2000

|

participantes. Es necesario precisar que en este caso no se tomará en cuenta la inversión en infraestructuras deportivas ni en accesos viales o villas deportivas, los cuales sin son considerados en eventos de mayor magnitud como lo podría ser unos Juegos Panamericanos o unas Olimpiadas. En el aspecto teórico, se podrían incluir diversas teorías administrativas y de gestión, así como la aplicación de modelos y estándares de gestión de proyectos como los propuestos en la guía del PMI, el Pmbok.

5. Limitaciones

Se ha procurado dotar del mayor rigor posible al Trabajo de Suficiencia Profesional; sin embargo, no está exento de limitaciones que en su mayoría se trató de minimizar durante el proceso de elaboración del trabajo.

La primera limitación hallada fue la escasez de estudios nacionales previos sobre la organización de eventos deportivos y la poca información y documentación de eventos organizados previamente por el IPD.

Otra limitación encontrada fue la delicada situación que vive el país y el resto del mundo debido a la pandemia por el COVID-19, la cual ocasionó que se paralicen todas las actividades relacionadas al deporte, desde las más pequeñas, como academias deportivas hasta mega eventos como los Juegos Olímpicos Tokyo 2020. Esta situación no fue ajena al IPD ni a la Dirección de Recreación y Promoción del Deporte, ya que, también paralizaron todas las actividades y proyectos deportivos que tienen a cargo como la “Carrera IPD 8K”, “La Academia IPD”, la participación en los Juegos Sudamericanos Escolares Brasil 2020 (el evento fue postergado) y la organización de los Juegos Deportivos de la Juventud Transandina Perú 2020.

Esta situación generó limitaciones al momento de la recolección de información valiosa para el trabajo, ya que, al no asistir ni organizar este tipo de eventos no se pudo tener acceso a información relevante para el trabajo como sería el testimonio o encuestas a los jóvenes participantes a este tipo de evento ni observar el funcionamiento de los mismos por otras entidades u organizaciones como lo podrían ser otros Institutos o Ministerios de Deporte , así como, Federaciones Deportivas Nacionales o Universidades.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se expondrá el marco teórico que sustenta el Trabajo de Suficiencia Profesional. En primer lugar, se abordará la teoría de la “organización de eventos deportivos” y se explicarán las definiciones desarrolladas por los diversos autores a partir de investigaciones académicas, así como, la clasificación, las fases y las áreas de trabajo de la organización de un evento deportivo. En segundo lugar, se presentará la variable “gestión de proyectos”, su definición, los estándares internacionales, ciclo de vida y áreas del conocimiento que se aplican a la gestión de proyectos.

1. Organización de eventos deportivos

En las últimas tres décadas, una de las actividades deportivas, culturales y comerciales que con más frecuencia busca entretener, estimular el consumo en diversos sectores de la población, suscitar el fervor de los ciudadanos y de paso generar un impacto económico a partir de proyectos de intervención urbano-arquitectónicos, son los grandes eventos deportivos; los cuales son producidos para satisfacer diferentes tipos de necesidades socioculturales, psíquico-emotivas, políticas y económicas. Estos son eventos con gran nivel de espectacularidad y estandarización que son disputados por cada vez más países y ciudades con la intención de que, al realizarlos, se pueda obtener beneficios en el aspecto de infraestructura urbana y deportiva, generar ganancias económicas, atraer turistas tanto nacionales como extranjeros, obtener visibilidad mediática y la oportunidad de mostrar su capacidad organizativa y progresos en diferentes niveles y áreas (Martínez López, 2016).

En los últimos años, el deporte moderno ha evolucionado de manera sustancial, principalmente en los aspectos organizativos y económicos; lo cual se puede apreciar en la evolución del sistema de financiamiento que pasó de un “amateurismo” del mecenas que brindaba un subvención para realizar una actividad deportiva a vender por varios millones de dólares los derechos de transmisión, imagen, nombre, logos entre otros; y, desde luego poder cobrar la asistencia a algunos deportes con cantidades muy elevadas. Este cambio ha derivado en otros sustanciales en la organización de los acontecimientos deportivos y la organización del deporte en general. Este fenómeno ha provocado el interés por la organización y comercialización de grandes acontecimientos deportivos, que como los Campeonatos del Mundo o Juegos Olímpicos, obligan a la creación de nuevos modelos de organización que las que se distribuyen los recursos, tareas y áreas de trabajo para desarrollar las actividades planteadas como lo pueden ser los alojamientos y transportes de la gran cantidad de personas que acuden, los recursos humanos, medios materiales, aspectos técnicos deportivos entre otros (Añó Sanz, 2000).

1.1 Definición de eventos deportivos

Cerezuela (2003) menciona que Shone (2001) define los eventos como “fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas”. De la definición anteriormente propuesta se deriva que un evento puede pertenecer a varios tipos de actividades humanas como las culturales, organizativas, personales y de ocio, siendo el deporte una de ellas. Es así que se puede mencionar diferentes tipos de eventos que pueden ser una conferencia empresarial, una fiesta de carnaval, una fiesta de cumpleaños, un campeonato nacional de atletismo o un mega evento como los Juegos Olímpicos. Asimismo, se menciona que siguiendo a Shone (2001), se puede caracterizar los eventos teniendo en cuentas los siguientes aspectos como la “unicidad”, haciendo referencia a que no son actividades rutinarias y que cada evento es distinto al otro, aunque puede tratarse del mismo evento; por ejemplo, los campeonatos nacionales de natación se organizan bajo las mismas pautas, pero una edición difiere de otra por el número de participantes, lugar de desarrollo, fecha etc. Los eventos son “irrepetibles y “únicos”, ya que, no pueden repetirse de la misma manera en ediciones posteriores a pesar de que esta sea organizada por la misma entidad y utilizar la misma imagen corporativa debe ser considerada por si misma distinta a la edición anterior. Los eventos también tienen aspectos de “intangibilidad” como la emoción que se genera durante la competición; presentan “altos niveles de contacto personal e interacción” como los que se generan por el público de manera directa y el contacto indirecto generado por la opinión pública en general. Finalmente, también se menciona que estos eventos tienen una “escala temporal fija” lo que significa que tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización delimitadas y son prácticamente inmodificables, afectando el ámbito organizativo en las etapas de planificación y organización del proyecto, así como, el mismo desarrollo del evento. Es importante mencionar que dependiendo del nivel de unicidad, complejidad y audiencia a los que se dirigen, los aspectos tanto operativos como organizativos pueden alcanzar niveles distintos afectando el monto de inversión, número de persona, número de unidades de trabajo, necesidades de comunicación, distribución territorial etc.(Cerezuela, 2003).

Otros autores proponen que la definición de un evento deportivo es “un encuentro social que agrupa a un gran número de personas en torno a una serie de actividades con ocasión de una competición”. Dado que los eventos deportivos se desarrollan en un tiempo determinado, es necesario formular con anterioridad un plan que plasme las tareas y plazos de tiempo concretos. (Camy & Robinson, 2008)

Por otro lado, Martínez López (2016) utiliza la definición (Ferrand et al 2007) que menciona que los eventos deportivos, ante todo, son actividades sociales particulares que se distinguen tanto por haber sido planeados y promocionados con la intención de atraer la atención de diversos

grupos sociales, así como, por su fuerte capital de marca. Sin embargo, es importante mencionar que los acontecimientos deportivos se diferencian por tres cosas: a) “estar dotados de una poderosa imagen específica”, b) “generar emociones compartidas” y c) “su desenlace siempre es incierto”. El autor menciona que cuando uno o más sujetos realizan alguna práctica deportiva de cualquier tipo y que esta ha sido programada, planificada y anunciada con antelación al grado de poder ser fácilmente identificada y diferenciada, se puede aceptar que estamos ante la presencia de un “evento deportivo”. También se menciona que las palabras “identificada” y “diferenciada” son claves, ya que, son las que le otorgan su especificidad a este tipo de producto-sucesos promovidos y organizados por una o más instituciones; pero elaborados y ofrecidos a todos para generar expectativas, atraer la atención y suscitar experiencias de entretenimiento público.(Martinez López, 2016).

1.2 Clasificación de los eventos deportivos.

Los acontecimientos relacionados al deporte son muy variados y no es posible conceptualizar como tales todas las actividades deportivas, por tal motivo, se puede clasificar dichas actividades en tres bloques desde el punto de vista competitivo: a) Actos puntuales b) Grupos deportivos c) Actos permanentes. El primero hace referencia aquellas actividades deportivas que se organizan esporádicamente, una vez al año, a pesar de que se pueda repetir todos los años y en las mismas fechas; además de no ser actividades que tengan una duración de muchos días o semanas. Dentro de este tipo de actividades se pueden considerar las carreras urbanas y las maratones. La segunda puede ser de carácter permanente o puntual como las que se organizan de manera esporádica como grupos de cicloturismo o de montaña. Las de carácter permanente pueden ser ejemplificadas con los partidos de fútbol que se llevan a cabo cada semana o entre semana, pero tienen una periodicidad definida a lo largo del año; o como las actividades cotidianas de entrenamiento. Por último, las actividades de Actos permanentes (similar a las de carácter permanente de los Grupos Deportivos), se realizan como un acto puntual en un día a la semana, mes, quincena y se repite de manera constante. Un ejemplo de este tipo de actos permanentes son las ligas de los deportes de equipo(Año Sanz, 2000).

Asimismo, Año(2000), sugiere que la clasificación de los eventos deportivos es una ardua tarea debido a la existencia de diversidad de deportes. Por tal motivo propone tratar de plasmar varios tipos de espectáculos que existen en el mundo deportivo para luego intentar agruparlos en grupos más amplios. Luego de analizar las diversas disciplinas deportivas sugiere una clasificación que va de lo más sencillo a lo más complicado en cuanto a organización. A continuación, propone la siguiente clasificación:

1. Carreras populares
2. Marathones
3. Exhibiciones/competiciones amistosas

4. Partidos de Liga
5. Partidos de Copa
6. Campeonatos Nacionales
7. Finales de Copa/Play Off
8. Finales y Salidas de etapa ciclistas
9. Fase de clasificación campeonatos del mundo /Europa
10. Torneo o grandes premios
11. Torneos Preolímpicos
12. Campeonatos de Europa/mundo
13. Juegos Olímpicos.

(Añó Sanz, 2000)

Luego de analizar y proponer esta lista, el autor propone otro tipo de clasificación, siendo estos cuatro grupos de espectáculos deportivos: a) Puntuales, b) Habituales, c) Puntuales extraordinarios y d) puntuales de gran impacto. Al primer grupo “Puntuales” estarían incluidos los espectáculos de menor complejidad tales como las maratones y carreras populares. En el segundo grupo de “Habituales” se pueden considerar a los partidos de las ligas de los deportes colectivos o de eventos de similares características. En el tercer grupo de “Puntuales extraordinarios” se incluyen los eventos como las fases clasificatorias de campeonatos del mundo, algunos campeonatos del mundo y torneos preolímpicos. En el último grupo se encuentran los que son considerados los más complejos y con mayor atención mediáticas tales como los Campeonatos del mundo de Fútbol y los Juegos Olímpicos exclusivamente.(Añó Sanz, 2000). Por otro lado, Camy & Robinson (2008), proponen otro tipo de clasificación de los eventos deportivos, estos los clasifican de la siguiente manera: a) Eventos Globales, como los Juegos Olímpicos; b) Eventos Locales, como campeonatos dentro del territorio nacional, c) Populares , como una carrera, d) Élite; como los juegos de la Commonwealth ; e) Eventos relacionados al deporte, como un Gran Prix de Ciclismo, f) Eventos de Promoción como uno organizado para conseguir nuevos participantes, g) Unidisciplinarias, como un campeonato nacional de Judo h) Eventos Multidisciplinarios, como los Juegos Olímpicos, ya que, intervienen gran cantidad de deportes en el mismo evento i) Eventos de Sede Única; como una campeonato de una federación j) Eventos Desarrollados en varios lugares como los Juegos Paralímpicos.(Camy & Robinson, 2008).

En contraposición, citando a (Westerbeek et al, 2006: 127) propone la siguiente clasificación:

Tabla N° 4. Clasificación de eventos deportivos

Criterio	Características	Ejemplo
Naturaleza del Propietario	Gestionado por organizaciones privadas con fines de lucro	<i>X Games</i> de la cadena ESPN o las organizadas por Red Bull.
	Gestionados por organismos privados sin fines de lucro	Juegos Olímpicos organizados por el Comité Olímpico.
	Gestionados por entidades públicas o gubernamentales	Maratón Internacional de la Ciudad de México-
Modelo organizativo al que recurren sus propietarios	Independientes, dotados de una sola unidad de organización	Juegos Olímpicos, Eurocopa.
	Reconocidos o integrados, trabajan diversas instituciones.	Tour de Francia
	Complejo: Se desarrollan de manera conjunta en una diversidad de espacios y diversos tiempos donde acontecen una serie de eventos diferenciados, cuya suma, forman parte de un solo evento.	Campeonato del Mundo del Motociclismo, la NBA.
Objetivo o grado de legitimidad	De exhibición	Partidos amistosos
	De competición	Torneos oficiales en la que se disputen algún campeonato.
Extensión de territorio que cubren	Locales	Campeonatos locales.
	Nacionales	Campeonato Nacional
	Regionales	Juegos Centroamericanos y del Caribe
	Continetales	Juegos Panamericanos
	Mundiales	Campeonatos mundiales.
Cantidad de Disciplinas Deportivas	Monodeportivos: De una sola disciplina.	Mundial de Fútbol
	Multideportivas: Se compete en varias disciplinas.	Juegos Olímpicos
Lugar donde se encuentra la audiencia	Puede ser de carácter local, regional, nacional, continental y mundial.	
Nivel de implicancia del público	Consumidores son espectadores, pero no participantes	Un evento a puertas cerradas.
	Aficionados son participantes del evento.	Eventos con públicos en estadios.
Tamaño, escala y grado de impacto	Locales: No generan grandes impactos ni atención mediática.	Campeonato dentro de una localidad.
	Regionales o nacionales: De tamaño medio, pero con repercusión considerable que atrae a prensa y turistas.	Campeonato federativo nacional
	Macro eventos deportivos: Sucesos de gran tamaño asociados a una ciudad o marca país cubiertos por medios internacionales.	Campeonato Mundial de Natación
	Mega eventos deportivos	Mundial de Fútbol

Fuente: (Martinez López, 2016)

Como se puede apreciar, muchos autores han propuesto diversos criterios para clasificar los eventos deportivos y no se ha llegado a tener un consenso para determinar la clasificación de este tipo de eventos; tal vez motivado por la gran cantidad de eventos deportivos existentes, los cuales tienen diferentes características propias de cada disciplina deportiva. Estas han sido clasificadas teniendo criterios como la periodicidad, cantidad de disciplinas, países participantes, cantidad de sedes, nivel de impacto, grado de legitimidad entre otros. Por tal motivo un mismo evento, como los Juegos Olímpicos, puede ser clasificado según los diversos autores como un mega evento, evento multidisciplinario, multisede, de índole mundial, de competición etc.

1.3 Fases de la organización de un evento deportivo

Como se mencionó anteriormente, los eventos deportivos tienen una “escala temporal fija” lo que significa que tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización delimitadas y son prácticamente inmodificables, afectando el ámbito organizativo en las etapas de planificación y organización del proyecto(Cerezuela, 2003). Un evento como unos Juegos Olímpicos puede tener una duración de solo quince días, pero el proceso de preparación y planificación, desde la presentación de la candidatura, se inicia aproximadamente 10 años antes de la celebración del evento(Pérez Campos, 2010).

Desde que una ciudad o país conoce que será sede para la realización de un evento deportivo hasta que este se celebra, Añó (2003) propone un planteamiento de análisis temporal segmentado en seis fases las cuales son las siguientes:

1. Fase Preliminar. Presentación de la candidatura: Durante esta primera fase se realizan las primeras reuniones con las personas interesadas y creyentes de la viabilidad de un proyecto con el fin de desarrollar y elaborar la candidatura, las cuales se pueden considerar como un proyecto como tal, y la campaña previa a la concesión de un evento. Luego de esto se iniciará con la campaña de difusión, conocimiento y presentación del evento en sociedad(Pérez Campos, 2010).
2. Fase de concesión y formación del comité: Luego de haberse adjudicado la organización del evento se deberá conformar el Comité Organizador, el cual estará conformado por las instituciones que puedan intervenir en el desarrollo de estas sean públicas o privadas y de las diversas administraciones (estatal, autonómica, municipal y provincial). En esta etapa se tendrá como objetivo la elaboración del Plan Director, determinar las áreas de gestión y la distribución del presupuesto. Cabe mencionar que la importancia del presupuesto, así como, su reparto tendrá que ver con la envergadura y el tipo de evento(Pérez Campos, 2010).
3. Fase de planificación: Durante esta etapa se tendrá que distribuir las competencias entre las diversas áreas y la captación de recursos. Es importante mencionar que tanto los programas como los planes que se realicen en una primera instancia deberán ser flexibles

y con posibilidades de readaptación, pues en la medida que se desarrolla en evento es inevitable sufrir alteraciones y cambios debido a la naturaleza variable de los eventos. La planificación del evento es de vital importancia pues un error de cálculo en áreas como el alojamiento o la construcción de instalaciones deportivas será insalvable durante la competición, no así, los errores en el transporte que podrían ser modificados durante el desarrollo del evento. Durante el desarrollo de esta área y en general durante todo el proyecto, las áreas deben estar en comunicación constante y comprometidas entre sí, pues se complementan y se necesitan las unas a las otras (Pérez Campos, 2010).

4. Fase de Ejecución: Se puede considerar la fase más importante y clave de cualquier organización, pues en ella se pondrán en marcha la construcción de instalaciones, la promoción del evento, adquisiciones de bienes y servicio e incluso la organización de eventos deportivos similares al que se va a realizar, pero de menor envergadura. (Pérez Campos, 2010).
5. Realización del evento: En esta etapa se lleva a cabo la realización del evento, y en esta se ejecutan todas las actividades que se han programado durante año. Si bien todo pudo haberse planificado con tiempo de anticipación, contar con información previa de eventos anteriores gracias a las memorias y tener cada paso detallado en el Plan Director, no se podrán determinar ni experimentar las carencias que esta pueda tener hasta que no se ponga en marcha el evento programado. Se puede afirmar que los eventos son entes vivos, cambiantes y con diversas posibilidades y variantes. Para esto es necesario tener personal organizador que tenga experiencia y capacidad de reacción para el momento en que surjan las complicaciones para poder resolverlas de la manera más rápida y eficiente; teniendo en cuenta que estas son inevitables y que la evidencia empírica nos asevera que no existe el evento perfecto (Pérez Campos, 2010).
6. Fase de liquidación del comité y de existencias: Luego de haber concluido el evento y las delegaciones y deportistas estén en sus países de origen, todavía queda trabajo para el Comité Organizador, los cuales deben cerrar muchos aspectos y generalmente la mayoría tienen que ver con el presupuesto, rendición de cuentas y elaboración de memorias del evento y su debida retroalimentación (Pérez Campos, 2010).

Como se ha mencionado en la presentación de este capítulo, se pueden dividir los eventos deportivos en cuatro fases principales: diseño, desarrollo, implementación y disolución.

Diseño de un evento: Esta fase constituye el punto de inicio que, en caso se esté compitiendo por la sede, se puede desarrollar paralelamente a la presentación de la candidatura. En esta fase es fundamental realizar el análisis de la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta el punto de vista económico, de las necesidades, así como, definir, valorar y poner en marcha la viabilidad operativa. Asimismo, se redactará un documento que recopile de forma detalla las regulaciones

del evento deportivo.(Camy & Robinson, 2008)

Desarrollo del evento: Esta segunda fase consiste en planificar las tareas que se deberían realizar para preparar y garantizar el éxito del evento. Esta tiene especial importancia verificar que el desarrollo del plan de trabajo es acorde a los plazos de tiempo que se tiene disponible y los costos y calidad planteados; además de realizar los ajustes en caso sean necesarios. Al finalizar esta fase será necesario comprobar el grado de preparación para lo cual se recurrirá a ensayos de la ceremonia de apertura o eventos de prueba que traten de asegurar el buen funcionamiento del evento principal(Camy & Robinson, 2008).

Implementación del evento: Esta etapa se realiza una vez comenzado el evento y tiene vital importancia porque se deberán detectar y adelantar a cualquier problema que pueda afectar el correcto desarrollo del evento y tener capacidad de reacción ante dichas situaciones(Camy & Robinson, 2008).

Disolución del evento: Cuando ya ha acabado el evento es necesario analizar el grado de eficacia de las diversas actividades realizadas, evaluar los resultados y disolver los grupos de trabajo. Es muy probable que se recopilen los aprendizajes del evento y se tenga que trasladar esa información y experiencias a los futuros comités organizadores, además de informar sobre el evento a los principales *stakeholders*(Camy & Robinson, 2008).

Los diversos autores han propuesto dos tipos de modelos, uno de 4 fases y otro de 6 fases ; sin embargo esencialmente son muy similares , ya que, en ambos se expresa que el inicio del proyecto comienza desde el análisis de viabilidad económica y operativa para lanzar la candidatura de la sede; también mencionan la importancia de la planificación , el presupuesto y asignación de áreas funcionales, la necesidad de tener capacidad de reacción ante los problemas que puedan surgir durante el desarrollo del evento y finalmente ponen énfasis en el cierre del evento y la recopilación de las lecciones aprendidas y rendición de cuentas.

1.4 Áreas trabajo para la realización de un evento deportivo.

Las áreas de trabajo de un evento deportivo de cierta magnitud debe de contemplar todos los aspectos que influyen al mismo; esto quiere decir que se tiene que considerar desde la planificación y control de los gastos, los medios publicitarios y la variedad de publicaciones a realizar, medios de transporte, aspectos técnico deportivos , alojamientos etc.(Añó Sanz, 2000).Por tal motivo se sugiere el siguiente modelo de distribución del trabajo que debería aplicar el Comité Organizador :

Tabla N° 5. Áreas de trabajo de un evento deportivo

Áreas	Áreas
1. Marketing	9. Instalaciones
2. Económica y administración	10. Técnica
3. Recursos humanos	11. Seguridad
4. Ceremonias	12. Médica
5. Promoción	13. Alojamientos
6. Medios de comunicación	14. Transportes
7. Publicaciones	15. Acreditaciones
8. Protocolo	

Fuente: (Añó Sanz, 2000)

Añó (2000), explica que al lado izquierdo de la tabla se pueden encontrar las áreas económicas y de proyección pública, mientras que en el lado derecho se encuentran las áreas relacionadas a la infraestructura y equipo técnico. Asimismo, también propone otra subdivisión que considere cuatro grandes grupos los cuales son los siguientes: a) Área económica (economía, administración, RR. HH y Marketing), b) área de promoción y divulgación (medios de comunicación, publicaciones y protocolo), c) área técnica y de instalaciones (instalaciones, técnica-deportiva) y d) área de servicios (transportes y alojamientos, servicios médicos, servicios tecnológicos, seguridad).

Asimismo, en el mismo estudio Añó (2000) propone el caso del Campeonato del mundo de Atletismo de Sevilla 99 y se sugiere la siguiente distribución de las áreas:

- a) Logística (servicios médicos, acreditaciones, voluntarios).
- b) Alojamientos y Transportes
- c) Medios de comunicación (publicaciones, medios de comunicación, ceremonias).
- d) Áreas técnico-deportivo (horarios, pruebas, resultados, jueces).
- e) Marketing (patrocinadores, calle del ocio, *merchandising*).
- f) Régimen interior (seguridad, informática, aprovisionamiento, obras menores).

Cabe mencionar que estas áreas están bajo la supervisión de un Coordinador General del evento. (Añó Sanz, 2000).

2. Gestión de proyecto

2.1 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos no es un tema nuevo; desde la antigüedad se ha utilizado para el desarrollo de proyectos de gran complejidad y magnitud como: Las pirámides de Giza, la gran muralla China, la llegada del hombre a la luna, la vacuna contra la polio o los Juegos Olímpicos. El éxito de estos proyectos se debió a la aplicación de procesos, principios, herramientas y técnicas de dirección de proyectos por parte de los directores y líderes de estos. Los directores de estos proyectos aplicaron un conjunto de habilidades clave y conocimientos para satisfacer a las partes interesadas y afectadas por el proyecto(Project Management Institute, 2017).

Si bien la dirección de proyectos ha estado presente desde la antigüedad, recién a mediados del siglo XX, los directores de proyectos inician la búsqueda de reconocimiento de la dirección de proyectos como profesión(Project Management Institute, 2017). Los métodos más formales de la gestión de proyectos aparecen por primera vez con el *Program Evaluation and Review Technique*(PERT) desarrollado por la marina de los Estado Unidos y el método de ruta crítica – *Critical Path Method* (CPM) implementado por Remington Rand y DuPont. El primero se enfocó en la revisión de programas mientras que el segundo en proyectos relacionados al mantenimiento de plantas industriales. Años después, en 1969, se funda el Instituto para la Administración de Proyectos o PMI (*Project Management Institute*)(Zapata Cortes, Henao Rosero, & Vélez García, 2018).

2.2 Definición de un proyecto

A lo largo de los años diversos autores e instituciones ha definido lo que es un proyecto; para Gray & Larson (2009) “un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”, asimismo presenta las siguientes características : a) Tiene un objetivo establecido, b) un ciclo de vida definido con una fecha de inicio y fin, c) Implica que varios profesionales y departamentos se involucren , d) es común hacer algo que no se ha realizado con anterioridad y e) tiene requerimientos específicos de costo, tiempo y desempeño(Gray & Larson, 2009).

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2003) sugiere que el término proyecto, en un sentido genérico, es simplemente el planteamiento de algo. Es decir, el proyecto significa el diseño o pensamiento de hacer algo y tener la predisposición para que esta se realice, identificando todos los elementos que deben concurrir para su logro; la organización y la planificación previa de todas actividades y tareas necesarias para alcanzar algo(Tamayo y Tamayo, 2003).

Asimismo, otros autores aseveran que “un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los

recursos” y mencionan que deben tener los siguientes atributos que ayudan a definirlo : a) Un proyecto tiene un objetivo claro que determina lo que se desea lograr , b) Un proyecto se realiza mediante varias tareas independientes , c) Utiliza varios tipos de recursos para realizar las tareas, d) Tiene un periodo de vida finito o un marco de tiempo específico , e) Puede ser realizada una vez o ser una tarea única , f) Tiene un cliente o patrocinador , g) Implica un grado de incertidumbre(Guido & Clements, 2012).

En el libro evaluación de proyectos Urbina (2001) lo define así: “un proyecto es una búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana” (Estrada Reyes, 2015). Se le llama proyecto, porque no es perpetuo en el tiempo, la idea clave es desarrollarlo en un periodo definido, en el cual se trabaje en ello y se obtengan resultados, además deberá tener una fecha de inicio, como una fecha de finalización(Estrada Reyes, 2015).

Según el *Project Management Institute*, a través de su guía PMBOK, define que “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”(Project Management Institute, 2017).

Producto, servicio o resultado único: Los proyectos se desarrollan para tratar de cumplir los objetivos propuestos mediante la presentación de entregables. En este contexto se puede entender que un objetivo se define como una meta a la cual se debe dirigir el trabajo, un fin que se desea lograr, un resultado a obtener o un producto o servicio que presentar. Asimismo, un entregable, los cuales pueden ser tangibles o intangibles, se define “como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto”(Project Management Institute, 2017).

2.3 Estándar de la gestión de proyectos

Según el PMI (2017), “un estándar es un documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo”. De esta definición se puede decir que un estándar debe de existir por medio de una serie de documentos que lo acredite y en la cual se recopila la información que se basa en la experiencia adquirida en la práctica; es esta experiencia que surge de las personas y las empresas que se dedican a la gestión de proyectos. Es imprescindible que se trabaje bajo un sistema estandarizado, ya que, ayudará a la mejora de los resultados en los beneficios esperados. Asimismo, los estándares de gestión de proyectos deben de ser alimentados constantemente con información necesaria para mejorarlos, siempre en búsqueda de la excelencia y un sistema de calidad continua, ya que, son publicados para proporcionar una mejora en los procedimientos que superan a la práctica anterior(Estrada Reyes, 2015).

Existen diversas organizaciones a nivel mundial que se dedican a crear y publicar estos estándares para la gestión de proyectos, siendo las más importantes las siguientes:

Tabla N° 6. Organizaciones que elaboran estándares de gestión de proyectos

Organización	Página web
PMI, <i>Project Management Institute</i>	www.pmi.org
APM, <i>Association for Project management</i>	www.apm.org.uk
AIPM, <i>Australian institute of Project management</i>	www.aipm.com.au/home
PMBN, <i>Project management benchmarking network</i>	www.pmbn.org
<i>Swedish project management society</i>	www.projforum-se/english.html
PSA, <i>Project management servicios for Australia</i>	www.psaproject.com.au/
PMAJ, <i>Project management association of Japan</i>	www.pmaj.or.jp/ENG
IPMA, <i>International Project Management Association</i>	www.ipma.ch
ISO, <i>International Organization for Standardization</i>	www.iso.org/home.html

Fuente: (Estrada Reyes, 2015).

De estas organizaciones dedicadas al desarrollo de estándares para la gestión de proyectos se puede aseverar que las organizaciones más importantes a nivel mundial y han aportado mayor conocimiento con respecto a la gestión de proyectos son: PMI, APM, IPMA y la ISO (Estrada Reyes, 2015).

2.4 PMI y el Pmbok

“El Project Management Institute (PMI) es una asociación mundial sin fines de lucro para los profesionales de la Administración de proyectos y para las personas que quieren aprender más sobre la profesión” (Guido & Clements, 2012). Esta organización, con sede en Pensilvania, Estados Unidos, fue fundada en octubre de 1969. (Zapata Cortes, Henao Rosero, & Vélez García, 2018).

A mediados del siglo XX, los directores de proyecto comenzaron la ardua tarea de buscar el reconocimiento de la dirección de proyectos como una profesión. Un aspecto determinante de esta tarea suponía llegar a un consenso sobre el contenido de los fundamentos para la dirección de proyectos (BOK, por las siglas en inglés de *Body of Knowledge*) llamado dirección de proyectos. Este conjunto de conocimientos se conocería como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). De esta forma, el PMI desarrolló y publicó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Project Management Institute, 2017).

El estándar del *Project Management Institute*, denominado *Project Management Body of Knowledge* PMBOK®, se publica en 1996 con 9 áreas de conocimiento y 37 procesos; con el tiempo se actualizó el estándar y, desde 2017, el PMBOK® vigente es la 6ta edición, “que incluye 10 áreas de conocimiento, 49 procesos e información de cómo aplicar la metodología en ambientes ágiles, tendencias y prácticas emergentes, énfasis en el conocimiento estratégico del negocio y una sección especial para el rol del gerente de proyecto” (Zapata Cortes, Henao Rosero,

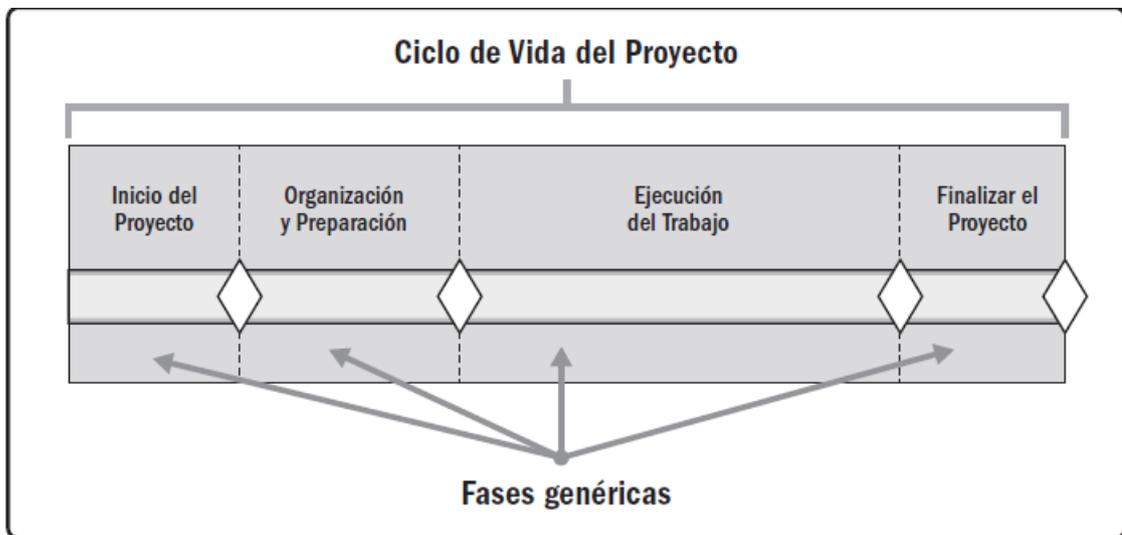
& Vélez García, 2018). El PMBOK® se entiende más que como una norma, como una síntesis de mejores prácticas, donde los directores de proyectos, en su rol de responsable del logro de los objetivos del proyecto, debe seleccionar las mejores prácticas, de acuerdo con las características particulares de cada proyecto(Zapata Cortes, Henao Rosero, & Vélez García, 2018).

Asimismo, el PMI (2017) asevera que el PMBOK es diferente de una metodología debido a que una metodología es un sistema de técnicas, reglas, procedimientos utilizados por quienes trabajan en una disciplina. El PMBOK® “es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2017).

2.5 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto se puede definir como la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su fin. Una fase es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que termina con la finalización de los entregables. Cabe mencionar que los números, duración y nombres de las fases del proyecto se determinan en función de la naturaleza, organización, y área de aplicación del proyecto. Si bien los proyectos varían en nivel de complejidad y tamaño, un proyecto estándar tiene la siguiente estructura de ciclo de vida: a) Inicio del proyecto, b) Organización y preparación, c) Ejecución del trabajo y d) Cierre del proyecto(Project Management Institute, 2017).

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto



Fuente:(Project Management Institute, 2017)

2.6 Área de conocimiento

El Project Management Institute (2017) define un área de conocimiento como “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, practicas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la

componen”. En la guía PMBOK se definen diez áreas de conocimiento que, se utilizan en la mayoría de los proyectos, las cuales se definen de manera independiente a pesar de que están relacionados entre sí (Project Management Institute, 2017). A continuación, se describirán algunas de las áreas de conocimiento propuestas por el PMI:

2.6.1 Gestión de la Integración del proyecto

La gestión de la Integración del Proyecto incluye las actividades y procesos para definir, identificar, combinar, unificar y coordinar las diversas actividades y procesos de la dirección de proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Cabe mencionar que estas acciones se deben aplicar desde el inicio del proyecto hasta su fin. La gestión de la Integración del Proyecto incluye tomar decisiones sobre el equilibrio de demandas que compiten entre sí, asignación de recursos, adaptación de los procesos para cumplir los objetivos y la gestión de las interdependencias entre las áreas de conocimientos. Los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: “Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: “Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.”
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto: “Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto”.
- Gestionar el Conocimiento del Proyecto: “Es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional”.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: “Es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto”.
- Realizar el Control Integrado de Cambios: “Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones”.
- Cerrar el Proyecto o Fase: “Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato” (Project Management Institute, 2017).

2.6.2 Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos que se necesitan para garantizar que el proyecto incluya únicamente todo lo requerido para completar el proyecto con éxito. Básicamente esta área de conocimiento se basa en determinar y controlar lo que se debe y lo que no se debe incluir en el proyecto (Project Management Institute, 2017).

- Planificar la Gestión del Alcance: “Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto.”
- Recopilar Requisitos: “Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto”.
- Definir el Alcance: “Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto”.
- Crear la EDT/WBS: “Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar”.
- Controlar el Alcance: “Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance”. (Project Management Institute, 2017)

2.6.3 Gestión del cronograma del proyecto

La Gestión del Cronograma del Proyecto tienen en cuenta los procesos que se requieren para administrar la finalización a tiempo del proyecto. Entre estos procesos se pueden mencionar los siguientes:

- Planificar la Gestión del Cronograma: “Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.”
- Definir las Actividades: “Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se debe realizar para elaborar los entregables del proyecto.”
- Secuenciar las Actividades: “Es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.”
- Estimar la Duración de las Actividades: “Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.”
- Desarrollar el Cronograma: “Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto”.

- Controlar el Cronograma: “Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.” (Project Management Institute, 2017).

La programación del proyecto suministra un plan detallado en la que se especifica el momento y el modo en que el proyecto entregará los servicios, productos y resultados definidos en la etapa del alcance del proyecto; asimismo, sirve como una herramienta importante para otras áreas de conocimiento como la gestión de las expectativas de los interesados y la comunicación. Cabe mencionar que el equipo que dirige el proyecto debe elegir el método de planificación, y luego ingresar, a una herramienta de planificación para crear un modelo de programación, las actividades, recursos, duraciones y fechas planificadas. El resultado es un cronograma del proyecto (Project Management Institute, 2017).

2.6.4 Gestión de costos del proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los procesos de Gestión de los Costos del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de los Costos: “Es el proceso de definir como se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto.”
- Estimar los Costos: “Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto”.
- Determinar el Presupuesto: “Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada.”
- Controlar los Costos: “Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.” (Project Management Institute, 2017).

La Gestión de los Costos del Proyecto se ocupa principalmente del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. La Gestión de los Costos del Proyecto debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto (Project Management Institute, 2017).

2.6.5 Gestión de los riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye “los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto”. Dentro de los objetivos de esta área de conocimiento

|

se encuentra el aumento de la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y reducir los riesgos negativos a fin de lograr el éxito del proyecto (Project Management Institute, 2017). Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto son:

Planificar la Gestión de los Riesgos: “El proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto”.

Identificar los Riesgos: “El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características”.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: “El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características”.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: “El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto”.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: “El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto”.

Implementar la Respuesta a los Riesgos: “El proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos.”

Monitorear los Riesgos:” El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.” (Project Management Institute, 2017).

Todos los proyectos son riesgosos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de complejidad que tienen como objetivo ofrecer beneficios. La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos por lo que la efectividad de la esta área de conocimiento está directamente relacionada con el éxito de este (Project Management Institute, 2017).

2.6.6 Gestión de los interesados del proyecto

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye “los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas”. Esto se realiza con el finde lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto son: Identificar, planificar y gestionar el involucramiento de los

interesados (Project Management Institute, 2017).

A continuación, se presenta la figura 2 que explica la relación entre las áreas del conocimiento y el grupo de procesos del proyecto:

Figura 2. Relación áreas de conocimiento y grupo de procesos

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se realizará un análisis interno y del entorno de la institución para poder elaborar las estrategias a seguir; posteriormente se detallarán las propuestas de mejora en base a las metodologías y teorías relacionadas a la guía del PMBOK y las de organización de eventos deportivos. Se utilizará las áreas de conocimiento propuestas por el PMI para brindar propuestas de mejorar que solucione los problemas mencionados anteriormente. Como se explicó en el alcance del trabajo, las propuestas de mejoras se desarrollarán en el marco de la organización de los “Juegos Sudamericanos Escolares”.

1. Análisis del entorno

Para realizar el diagnóstico del entorno para determinar las amenazas y oportunidades relevantes que debe afrontar la institución se realizarán un análisis de las variables políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas.

Variable Política: En los últimos años el Perú ha sufrido una crisis política en todos los niveles del estado, tanto a nivel del ejecutivo como en el legislativo. En los últimos 4 años el Perú ha tenido 4 presidentes (BBC News Mundo, 2020) y ha sufrido de la disolución del Parlamento y la moción de vacancia contra el presidente de la República (El Comercio, 2019). Asimismo, esta crisis también afectó de manera directa en los constantes cambios del gabinete Ministerial (Gestión, 2020), los cuales incluyen a los Ministros de Educación, quienes son los que, en conjunto con el ejecutivo, influyen en la elección de los presidentes del Instituto Peruano del Deporte.

Este aspecto puede ser considerado como una amenaza debido a que influye directamente en la rotación de personal directivo, personal de confianza y equipos de trabajo. El IPD ha tenido 5 presidentes en los últimos 4 años, y cada gestión conlleva al cambio del personal de confianza como lo pueden ser los Directores Nacionales. Un ejemplo de esta situación se ve reflejado en la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, ya que ha tenido 6 directores en los últimos 4 años, y cada uno trajo consigo sus propios equipos de trabajo.

Variable ambiental: Con respecto a esta variable, desde el 2019 existe un “Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Peruano del Deporte y el Ministerio del Ambiente” (Gob.pe, 2019), con lo cual se puede trabajar de manera sostenible el uso responsable de los materiales biodegradables, residuos sólidos o el uso eficiente de la energía en las diversas actividades y proyectos deportivos organizados por el IPD. Esta es una oportunidad, ya que, se estaría cuidando el medio ambiente durante el desarrollo de los eventos deportivos, así como se realizó en la “Carrera IPD 8k” en la que se otorgaron los kits deportivos sin bolsas plásticas y se concientizó a la población del cuidado del medio ambiente.

Variable económica: El Perú tenido un crecimiento sostenible de la economía en los últimos años, sin embargo, tras la pandemia del COVID 19, el FMI redujo la previsión del crecimiento de la economía peruana de 9% a 8.5% debido a que advierten que la segunda ola de la pandemia desacelere la recuperación económica del país(Gestión, 2021). Asimismo, las medidas de austeridad en el gasto público han reducido el gasto de los ministerios y de otras instituciones con el fin de ahorrar dinero en diversas partidas para mejorar en otros aspectos más relevantes como la salud y la educación(Gestión, 2018) .

Esta situación es una amenaza debido a que las medidas como la austeridad del gasto público y la desaceleración de la economía afectan directamente con el presupuesto con el que cuentan las instituciones públicas como el IPD, el cual se ha visto reducido constantemente desde el 2017. Como ejemplo, la Dirección de Recreación disminuyó de casi 13 millones de soles en el 2017 hasta casi 1 millón en el 2021, con lo cual depende de solicitar presupuesto adicional en caso se tenga que asumir otras responsabilidades como las pueden ser la organización de un evento deportivo multidisciplinario.

Variable social: El Perú es un país que siempre se ha identificado y unido a través del deporte; esto se pudo apreciar en la gran fiesta nacional que se vivió ante la clasificación al mundial de fútbol Rusia 2018 o cuando se habla con orgullo de la medalla de plata obtenida por la selección peruana de voleibol en los Juegos Olímpicos Seúl 1988. Según IPSOS el ciudadano limeño reveló que “el 90% de los limeños encuestados considera muy favorable y favorable la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, en nuestro país”, asimismo valoran las oportunidades para los deportistas nacionales de competir en un certamen de alto nivel, el mayor movimiento económico, la visita de turistas ,la imagen positiva como país, generación de empleos, mejora de infraestructura vial y la construcción de infraestructura deportiva que traen consigo la organización de un evento deportivo de esas dimensiones.(Andina Agencia de Noticias, 2019).

Esta variable es una oportunidad debido a que el ciudadano peruano está caracterizado por el amor por el deporte y consideran favorable la organización de eventos deportivos debido a los múltiples beneficios que estos traen consigo.

Variable legal: Desde el inicio de la pandemia debido al virus COVID-19, el gobierno peruano ha dictaminado diversos decretos supremos para instaurar medidas contra el virus. Dentro de estas medidas se ha decretado la prohibición de realizar actividades masivas y las relacionadas a las actividades de los clubes y asociaciones deportivas que realizan sus labores tanto en espacio abierto como cerrados(Decreto Supremo N° 076-2021-PCM, 2021); asimismo limitó el entrenamiento de los deportistas de alto nivel(El Comercio, 2021).

Esta situación es una amenaza debido a que todas las actividades masivas han sido paralizadas por las disposiciones del gobierno central, entre las cuales también se encuentran los eventos deportivos como las carreras recreativas, juegos competitivos y academias deportivas. Básicamente esta situación ha paralizado la mayoría de las actividades organizadas por el IPD a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte y afecta directamente a la organización de eventos deportivos en un corto y mediano plazo.

Variable Tecnológica: La tecnología aplicada al deporte y a los eventos deportivos ha ido avanzando con los años. Esta situación se puede apreciar en la implementación de tecnología como el “ojo de Halcón” o el “videoarbitraje” (VAR) aplicado a deportes como el fútbol o tenis de campo o como el “*fotofinish*” aplicado a deportes de tiempo y marca como la natación y el atletismo (El Español, 2018). Asimismo existen en el mercado diversos sistemas de gestión de eventos deportivos que ayudan al Comité organizador en los procesos de control e implementación del portal de inscripciones, acreditaciones, control de accesos a las infraestructuras, programación y divulgación de los resultados de las competencias, registro de récords, medallas, certificados de participación; además de registrar el consumo de los alimentos y transporte por parte de los participante e involucrados al evento (Deporte Virtual, 2021).

Esto es una oportunidad para la organización de eventos deportivos debido a que los avances tecnológicos brindan herramientas que ayudan a la gestión de los diversos procesos y actividades necesarios para la organización de eventos deportivos; esto se puede apreciar en los sistemas de inscripción, gestión de resultados, registro de récords, consumo de alimentos entre otros.

2. Análisis Interno:

A continuación, se identificarán las principales fortalezas y debilidades de la institución.

Facultad del IPD como ente rector del Sistema Deportivo Nacional: El IPD en su función de ente rector del Sistema Deportivo Nacional tiene constante coordinación con diversas instituciones pertenecientes a este sistema como lo pueden ser las Federaciones Deportivas Nacionales, instituciones educativas como las universidades e institutos o gobiernos regionales y locales, lo que permite que se pueda tener acceso a recursos administrados por estos. Esto es considerado una fortaleza debido a que el IPD tiene contacto directo y realiza coordinaciones con estas instituciones que pueden ofrecer asesoría técnica especializada o materiales deportivos como en el caso de las Federaciones Deportivas Nacionales o acceso a infraestructuras deportivas de calidad para organizar programas y proyectos deportivos que puedan tener las universidades o gobiernos locales y regionales.

Personal de los órganos de línea cuentan con experiencia y conocimientos en materia deportiva: La institución cuenta con personal con experiencia y conocimientos en materia deportivas en gran cantidad de sus áreas funcionales, especialmente en las Direcciones Nacionales quienes son los

que desarrollan las políticas deportivas a nivel nacional.

Esto es considerado una fortaleza, debido a que los directores, encargados de dirigir e implementar los diversos proyectos deportivos, conocen la realidad deportiva nacional y muchas veces han sido deportistas calificados de alto nivel o han tenido roles dirigenciales en las Federaciones Deportivas Nacionales con lo que tienen una visión muy clara desde el lado de los beneficiarios de todas estas iniciativas, es decir, el deportista peruano.

Presencia a nivel nacional: El Instituto Peruano del Deporte cuenta con presencia a nivel nacional a través de los Consejos Regionales del Deporte, los cuales son los IPD en las regiones. Esto es considerado una fortaleza debido a que varios de los eventos deportivos que organiza la institución como los “Juegos Deportivos de la Juventud Trásandina” o los “Juegos Binacionales Perú-Ecuador” se realizan exclusivamente en regiones pertenecientes al norte del país en el primer caso y regiones del sur en el segundo. Tener presencia a nivel nacional permite conocer la realidad deportiva regional y poder plantear estrategias al momento de asumir eventos deportivos como los mencionados anteriormente.

Alta rotación de personal directivo: La institución, al ser parte del sector público, está susceptible a los cambios políticos ocurridos en varios niveles del estado. Esto repercute directamente en la rotación del personal directivo del IPD, del personal de confianza como los son los directores nacionales y en los funcionarios. Esta situación es considerada una debilidad debido a que muchos proyectos son iniciados con una visión y grupo de trabajo y en el camino van cambiando de personal directivo y personal clave, lo que repercute directamente en el desarrollo de estos.

Falta de integración y cohesión entre los mismos órganos de línea: Si bien la institución cuenta con una estructura organizativa bien definida y tiene personal experto en cada una de ellas, se ha identificado que cada una está enfocada en desarrollar sus propios programas y muchas veces no conocen de los proyectos organizados por otros órganos de línea. Esto es una debilidad porque cada dirección y unidad funcional tiene expertos que puedan aportar al desarrollo de los proyectos deportivos a cargo de la institución, pero no son involucrados de la mejor manera para aprovechar sus conocimientos.

Inadecuada infraestructura deportiva para la realización de eventos deportivos oficiales: El IPD cuenta con infraestructuras deportivas a nivel nacional, sin embargo, la gran mayoría no se encuentra en un estado óptimo ni mucho menos está habilitada para ser sede de grandes eventos deportivos multidisciplinarios. La excepción, como siempre, se da en la disciplina del Fútbol que si cuenta con infraestructura administrada por el IPD a nivel nacional apto para competencias internacional. Se puede ver en el caso del Estadio Nacional, principal escenario deportivo del país, que no puede realizar competencias oficiales de atletismo porque su pista atlética no cuenta con los 8 carriles requeridos (cuenta con 6) ni los requisitos técnicos necesarios para que se

|

desarrolle un evento oficial. Si bien los Panamericanos Lima 2019 dejaron como legado una gran cantidad de infraestructura deportiva de primer nivel, estas no son administradas directamente por el IPD y es un caso particular de la región Lima.

Esta situación es considerada como una debilidad debido a que limita los lugares en donde se pueden hacer grandes eventos deportivos o los obliga de depender de que otras instituciones como colegios o universidades den en calidad de préstamo sus instalaciones deportivas; sin embargo, esto disminuye el control que se tenga sobre estos e imposibilita a la institución invertir en la remodelación de estos para un evento deportivo. Asimismo, aumenta la incertidumbre y el riesgo al momento de organizar un evento deportivo.

Poca gestión del conocimiento en los órganos de línea. La institución cuenta con su Sistema de Gestión Documental (SGD) recién desde el año 2018, lo que quiere decir que la gran mayoría de documentación con la que cuenta de años anteriores sigue almacenada de manera física, lo que dificulta la accesibilidad a estos. Además, carece de guías, manuales o informes detallados de las incidencias de la realización de eventos que se realizan periódicamente como lo pueden ser campeonatos internos, academias deportivas, carreras recreativas o juegos multidisciplinarios. Esto se puede considerar como una debilidad debido a que esta información es muy importante al momento de realizar nuevos proyectos deportivos y permite reducir los riesgos.

A continuación, se presenta la matriz FODA CRUZADO de la institución:

Tabla N° 7. Matriz FODA CRUZADO

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Facultades del IPD como ente rector del Sistema Deportivo Nacional, promotor de la actividad física, deportiva y recreativa.</p> <p>F2. Posee varias líneas de acción para ejercer sus funciones</p> <p>F3. Personal de los órganos de línea cuentan con experiencia y conocimientos en materia deportiva.</p> <p>F4. Presencia a nivel nacional a través de los Consejos Regionales del Deporte.</p> <p>F5. Cuenta con procesos certificados por el ISO.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Alta rotación de personal directivo como el presidente del IPD y directores nacionales.</p> <p>D2. Falta de integración y cohesión entre los mismos órganos de línea y las oficinas de apoyo.</p> <p>D3. Inadecuada infraestructura, especialmente en regiones, para la realización de eventos deportivos oficiales</p> <p>D4. Poco personal administrativo y técnico en las regiones.</p> <p>D5. Centralización del presupuesto</p> <p>D6. Nula gestión del conocimiento en los órganos de línea.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Apoyo de la ciudadanía para la organización de eventos deportivos.</p> <p>O2. Uso de infraestructuras de primer nivel dejado como legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019</p> <p>O3. Difusión de prácticas de cuidado ambiental en los eventos deportivos.</p> <p>O4. Mejoras tecnológicas en el aspecto deportivo brinda mejores herramientas para la gestión de eventos.</p>	<p>Estrategia ofensiva (FO)</p> <p>O1, O2, F1, F2, F3: Organizar eventos deportivos multidisciplinares utilizando las infraestructuras de primer nivel usado en los Juegos Panamericanos Lima 2019.</p> <p>O4, F2, F3, F5: Desarrollar un sistema de gestión de eventos deportivos a través de la Unidad de Informática del IPD</p> <p>O1, F1, F3: Organizar eventos deportivos en regiones utilizando las infraestructuras de colegios y universidades.</p>	<p>Estrategia adaptativa (DO)</p> <p>O4, D4, D5 : Utilizar las nuevas tecnologías de la comunicación para realizar apoyar el trabajo de las regiones desde Lima a través de trabajo remoto.</p> <p>O1, D3.: Organizar eventos deportivos con el apoyo de otras instituciones que cuenten con infraestructura deportiva adecuada.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1 Inestabilidad política y cambios constantes en los dirigentes de la Institución.</p> <p>A2 Prohibición de eventos deportivos en el corto y mediano plazo por la pandemia por el virus Covid19</p> <p>A3 Reducción de presupuesto para la realización de actividades y proyectos deportivos.</p>	<p>Estrategia defensiva (FA)</p> <p>A1, F5.: Mejorar la gestión del conocimiento creando manuales y guías de organización de eventos deportivos</p> <p>A3, F1, F2, F3: Crear una normativa clara para conseguir recursos de las empresas privadas para organizar eventos a través de auspicios.</p>	<p>Estrategia de sobrevivencia (DA)</p> <p>A2, D6. Aprovechar el tiempo de pausa de realización de eventos deportivos para crear manuales y guías con el fin de mejorar la gestión de conocimientos de la institución y desarrollar el sistema informático.</p>

Fuente: Elaboración propia,2021

3. Consideraciones de la propuesta

Para la elaboración de las propuestas de mejora se tendrá como ejemplo la organización de los “Juegos Sudamericanos Escolares” las cuales tendrán las siguientes consideraciones:

- 1) El periodo de disponible entre la obtención de la sede hasta el desarrollo del evento deportivo es un año.
- 2) El evento se realizará en la ciudad de Lima utilizando las infraestructuras que se construyeron para los Juegos Panamericanos Lima 2019, por lo que no se tomará en cuenta mayor inversión en la mejora de las infraestructuras.
- 3) La cantidad de personas máximas para el evento según las bases es de 2500, sin embargo, se considerarán 1400 participantes teniendo en cuenta los datos históricos de participación.
- 4) El proyecto será realizado por el mismo personal del IPD como parte de sus funciones por lo que no se considerará el sueldo de estos dentro del presupuesto del proyecto.
- 5) La Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte es la encargada de la participación de la delegación peruana por lo que debe invertir en transporte interno, uniformes de representación y competencia; sin embargo, para efectos de este proyecto no será considerado porque la “Participación de la delegación peruana” puede ser considerado como un proyecto adicional al de la misma organización.
- 6) Por la magnitud del evento no se considerará la inversión en infraestructura vial ni deportiva; estas consideraciones se toman en cuenta cuando se realizan eventos de mayor magnitud como los Juegos Panamericanos o Juegos Olímpicos.

4. Etapa previa

Si bien se ha mencionado que este trabajo de suficiencia profesional será considerado desde el momento que el Perú se adjudicó la sede del evento es importante mencionar que siempre es necesario elaborar un plan para la candidatura o un plan técnico previo que contenga información valiosa como el presupuesto proyectado del mismo, las condiciones técnicas, disponibilidad y estado de las infraestructuras deportivas, capacidad hotelera y de servicios de transporte, recursos humanos con experiencia entre otros. Este plan de por sí se puede considerar como un proyecto independiente que tiene como objetivo analizar la capacidad real de la institución para la organización de un evento deportivo y adjudicarse la sede. Si bien no todos los eventos deportivos utilizan el sistema de candidatura para otorgarse la sede (como por ejemplo un torneo organizado por la institución o una maratón), si es necesario realizar un análisis de lo anteriormente mencionado. Esto servirá como referencia y es un buen punto de partida al momento de dar inicio al proyecto como tal y evitará situaciones en las que la institución ha sido la responsable de

organizar un evento sin tener las condiciones mínimas para garantizar el éxito de este.

5. Inicio del proyecto

Dentro de los procesos de inicio de un proyecto se debe considerar el desarrollo del acta de constitución del proyecto y la identificación de interesados o *stakeholders*; asimismo, en cuanto al aspecto organizativo deportivo es necesario realizar la constitución del Comité Organizador.

5.1. Establecer el Comité Organizador:

Una vez concedida la candidatura será necesario establecer el Comité Organizador; este estará conformado por: a) “Miembros de honor”, lo cuales son las personalidades públicas o autoridades políticas que tendrán una función de prestigio o solo de nombre. b) “Miembros organizadores”, personas ligadas al evento a través de aportaciones directas o indirectas y tienen funciones colaborativas o de responsabilidad. c) “Miembros ejecutivos” miembros representativos y responsables de las actividades desarrolladas en el evento deportivo y están encargados de la realización directa de estos (Monroy Anton, Cordente, & Saez, 2009). Debido al tamaño del evento, el cual no es ni tan pequeño como un campeonato de un día de competencia ni tan grande como una Olimpiada, lo más recomendable es que el organismo, en este caso el IPD a través de la Dirección de Recreación y Promoción del Deporte del IPD sea el encargado que administre evento con sus propios recursos y personal. Sin embargo, siempre es ideal comprometer a las autoridades de otras instituciones interesadas o que puedan aportar a correcto desarrollo del evento.

Por tal motivo, se recomienda que el Comité organizador esté compuesto por las diversas autoridades y jefes de oficina del IPD, tales como el presidente del IPD, los directores de la Dirección de Recreación y Promoción del Deporte y la Dirección Nacional de Servicios Biomédicos, o los jefes de las oficinas de Informática y Comunicaciones (ver Anexo2).

En la mayoría de los eventos deportivos no existe tanto tiempo de preparación como en una Olimpiada y se conceden, a veces, dentro del mismo año de la organización, siendo este el caso de los Juegos Sudamericanos Escolares que en los últimos años se ha elegido a la sede del evento con solo un año de anticipación. Es decir, en la reunión de autoridades del CONSUDE que se realiza en el marco de los Juegos de ese año (diciembre) se elige la sede del siguiente año. Por tal motivo es ideal que varios de los miembros o encargados de realizar el proyecto de postulación a la sede sigan trabajando en el proyecto dedicado a la organización del evento deportivo como tal.

5.2. Desarrollo del acta de Constitución del Proyecto

El primer proceso identificado dentro de los procesos de inicio es el desarrollo del acta de constitución del proyecto, esto con el fin de aprobar el inicio de este, dar legitimidad a su existencia y elegir al director del proyecto. En esta acta se plasmará información valiosa del

proyecto como la declaración del alcance, breve descripción del proyecto, los objetivos etc.

5.3. Identificación de interesados o stakeholders

La Identificación de interesados o *stakeholders*, parte del grupo de procesos de inicio, es la identificación de los grupos de interés y la influencia que estos generan con respecto al proyecto. Estos grupos de interés pueden ser la gerencia, los empleados, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones privadas, la comunidad, etc.

Es de vital importancia identificar a los involucrados y analizar su influencia en el proyecto para tenerlos en cuenta a lo largo del desarrollo de este y gestionarlos de la mejor manera. Para esta identificación se deberán registrar la información de cada *stakeholder*, su influencia en el proyecto, expectativas etc.; además de identificar el impacto potencial de este en el proyecto. La realización de un evento como los Juegos Sudamericanos Escolares implica la coordinación con los grupos de interés como lo pueden ser las entidades como colegios públicos y privados que puedan prestar sus instalaciones deportivas (en caso el IPD no tenga infraestructura adecuada para la realización), los gobiernos locales y regionales que brindan apoyo con infraestructura deportiva, permisos, apoyo logístico , universidades que dan facilidades para usar sus salones para las reuniones técnicas y voluntarios , la policía brindando la seguridad del evento entre otros. Para este proyecto se realizó la identificación y análisis de los interesados (ver Anexo 3).

6. Gestión del Alcance

Para definir la gestión del alcance del presente proyecto se ha elaborado el enunciado del proyecto (ver anexo 4) que proporcionará los requisitos detallados del proyecto tales como los objetivos del proyecto, factores críticos de éxito, la descripción de la propuesta, descripción de entregables del proyecto y sus limitaciones.

Como se mencionó anteriormente, las propuestas se realizarán en el marco de la organización de los “Juegos Sudamericanos Escolares” los cuales son el evento deportivo más importante a nivel escolar en Sudamérica y contará con aproximadamente 1400 participantes que competirán en 11 disciplinas distintas durante la semana de duración del evento. Asimismo, requieren el cumplimiento de requisitos mínimos como nivel de hospedaje y alimentación o infraestructura deportiva establecidos por el organismo internacional que le dio la sede al Perú.

Para el cumplimiento de esta labor es indispensable elaborar un organigrama con las áreas necesarias para la gestión de un proyecto deportivo como este, la cual se presenta a continuación.

Figura 3. Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2021

En el presente Organigrama se establecen 10 comisiones de trabajo:

Comisión Técnica Deportiva: Esta comisión es la encargada de elaborar las bases generales y específicas, el *fixture* deportivo, revisar las especificaciones técnicas de las infraestructuras deportivas, coordinar con los jueces y árbitros, responsable de realizar los requerimientos deportivos como la compra de materiales o solicitud de servicios de dirección de las competencias por disciplina y juzgamiento. Asimismo, son los responsables de compilar los resultados oficiales de cada competencia. Esta comisión estará dirigida por el personal deportivo de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte (ver Anexo 5).

Comisión de Servicios de Salud: responsable del plan de acción de salud, instalación de tópicos, coordinación con ambulancias y centros médicos, brindar servicios de salud a los participantes tanto en los hoteles como en las infraestructuras deportivas. Además, será la encargada de dar soporte a las demás comisiones que necesiten supervisión en la elaboración de términos de referencia o especificaciones técnicas relacionadas a su especialidad. Ejemplo: Asesorar a la comisión de Hospedaje y Alimentación con los nutricionistas deportivos y dar visto bueno a los términos de referencia relacionados al menú que se brindará a los deportistas, considerando las cantidades de macronutrientes y su respectivo gramaje. Esta comisión estará dirigida por el personal de la Dirección Nacional de Servicios Biomédicos. (ver Anexo 6).

Comisión de Voluntariado: Es la encargada del reclutamiento de voluntarios y la distribución de estos en las diversas comisiones establecidas durante el desarrollo del evento. Adicionalmente también se encargan de analizar los requerimientos logísticos necesarios para los voluntarios como los uniformes y refrigerios, además de brindarles capacitaciones y sus respectivos certificados al momento de culminar el evento.

|

Comisión de Hospedaje y Alimentación: Esta comisión es la encargada de elaborar el plan relacionado al hospedaje y alimentación, así como, la hidratación y refrigerios que se les otorga a las delegaciones. También es la encargada de realizar la estrategia de distribución de hoteles y habitaciones, lugares en donde se deben de brindar la alimentación y distribución de hidratación y refrigerios en las sedes de competencia.

Comisión de Transporte: Es la encargada de elaborar el plan de traslados durante todo el evento, teniendo en cuenta que los deportistas deben de movilizarse de sus hospedajes a los centros de entrenamiento, sedes de competencia y lugares en donde se les distribuirá la alimentación. Asimismo, es la encargada de desarrollar la estrategia y asignación de unidades de transporte para cada delegación participante y realizar los términos de referencia para el servicio mencionado.

Comisión de Protocolo y Premiación: Esta comisión es la encargada de coordinar con los países miembros y realizar la elaboración y seguimiento de los oficios de invitación que incluyen la intención de participación. Asimismo, deberán coordinar los espacios y requerimientos para las reuniones técnicas, reunión de jefe de misión y congresillos técnicos. Adicionalmente estarán a cargo de las ceremonias de premiación, así como las ceremonias de inauguración y clausura del evento (ver Anexo 7).

Comisión de Información y Comunicaciones: Es la encargada de diseñar la línea gráfica del evento, diseñar la estrategia de comunicaciones y promoción del evento, gestionar las redes sociales del mismo, realizar notas de prensa y cubrir el evento deportivo. Estará compuesta por el personal de la Oficina de Información y Comunicaciones del IPD.

Comisión de Sedes: Encargada de la preparación y el correcto funcionamiento de cada una de las sedes de competencia.

Comisión de Seguridad: Encargada de elaborar el plan de seguridad del evento, solicitar los permisos municipales necesarios para el desarrollo de este y realizar los requerimientos de seguridad particular. También debe desarrollar la estrategia para brindar la seguridad necesaria en hoteles y sedes de competencia coordinando con la municipalidad, policía nacional y defensa civil.

Comisión de Acreditaciones: encargadas de gestionar e implementar las estrategias para acreditar a todos los participantes del evento, tanto deportistas como personal del comité organizador y prensa antes del evento. Además, deben coordinar las inscripciones numerales y nominales de los países participantes y gestionar el sistema de inscripciones virtual.

Estas comisiones están conformadas mayoritariamente por el personal de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte con el apoyo de las demás direcciones como la Dirección Nacional de Servicios Biomédicos, Dirección Nacional de Seguridad Deportiva, Oficina de

Información y Comunicaciones entre otras; quienes asumirán funciones adicionales a las regulares.

“En competiciones de tamaño medio no es necesaria una estructura tan jerarquizada y piramidal, sino que lo habitual es nombrar un coordinador o director general y debajo de él las áreas de trabajo. Este tipo de estructura es más rápido, sencillo y óptimo para este tipo de competiciones no tan complejas”(Año Sanz, 2000)

7. Gestión de los costos del proyecto

Estimar los costos: El proceso de estimar los costos del presente proyecto tendrán en cuenta las diversas necesidades de las comisiones asignadas al proyecto tanto como en bienes y servicios para conseguir los objetivos propuestos. Para la estimación de los costos se utilizó la metodología de juicio de expertos, revisión de precios del mercado y análisis de precios históricos de eventos similares organizados con anterioridad.

Es importante mencionar que el IPD, al ser una institución pública, se rige bajo la ley de contrataciones del Esta.do lo cual es un factor que afecta directamente al desarrollo del proyecto. Esta condición aumenta la importancia de la estimación de costos debido a que los procedimientos y plazos de ley para la adquisición de bienes y servicios dependen directamente de los montos que se obtengan de los estudios de mercado. Es decir, una adquisición de un bien puede ser, dependiendo del monto de dinero que se requiera, una compra sin un proceso de selección por ser menor a 8UIT, una adjudicación simplificada, un concurso o licitación pública. Cada uno de estos procedimientos tiene sus propios procesos y plazos de ley que pueden variar de una contratación directa con una demora de 2 semanas aproximadamente hasta un concurso público que puede demorar en promedio 3 meses desde que se elaboran los requerimientos a la Unidad de Logística. Este factor es muy importante porque afecte de manera directa a cronograma y plazos del evento. (ver Anexo 8).

8. Determinar el presupuesto.

El presupuesto elaborado se ha determinado de acuerdo con las necesidades de bienes y servicios que necesita un evento deportivo de esta magnitud, teniendo en cuenta la información de la cantidad de participantes por país y los requisitos mínimos que determina el Consejo Sudamericano del Deporte (CONSUDE) para ser sede de un evento como este. Para la estimación del presupuesto se utilizó la metodología de juicio de expertos, revisión de precios del mercado y análisis de precios históricos de eventos similares organizados con anterioridad; sin embargo, lo que determinará el presupuesto final del proyecto serán los costos que se establezcan luego de realizar los procesos de selección correspondientes. Asimismo, no se está considerando el sueldo del personal encargado del evento porque es una actividad adicional a sus funciones dentro de su horario laboral. (ver Anexo 9).

Cabe mencionar que el financiamiento de los Juegos Sudamericanos Escolares 2021 es propio, es decir, fue asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas al Instituto Peruano del Deporte para la realización del evento. A continuación, se presenta el presupuesto para la realización del proyecto deportivo.

Tabla N° 8. Presupuesto de los Juegos Sudamericanos Escolares

Presupuesto JSE	
Comisión Técnica-Deportiva	S/.599,000.00
Comisión de Servicios de Salud	S/.369,600.00
Comisión de Hospedaje y Alimentación	S/.2,326,000.00
Comisión de Transporte	S/.267,000.00
Comisión Voluntariado	S/.12,400.00
Comisión de protocolo y Premiación	S/.301,851.00
Comisión de Información y Comunicaciones	S/.172,000.00
Comisión de Sedes	S/.102,198.00
Comisión de Seguridad	S/.30,000.00
Comisión de Acreditaciones	S/.297,500.00
TOTAL	S/.4,477,549.00

Fuente: Elaboración propia,2021

9. Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma del proyecto es una de las áreas de conocimiento más importantes para este tipo de eventos deportivos debido a que establecerá la línea base de tiempo para el desarrollo del proyecto con el objetivo de monitorear el avance y tomar decisiones que permitan culminar el proyecto en el tiempo estimado. Particularmente en los eventos deportivos las fechas de inicio y fin son inamovibles, y en este caso terminar el proyecto a tiempo toma mayor relevancia porque los países participantes también invierten sus recursos y realizan sus propios requerimientos según los plazos de cada país y no se cuenta con la flexibilidad para estar cambiando las fechas de sus vuelos o transportes en su país de origen en caso la organización de la sede no cumpla con los tiempos esperados.

9.1. Definir y secuenciar las actividades

Para realizar la definición y la secuencia de las actividades se ha tomado como referencia cada una de las actividades necesarias por cada comisión asignada al proyecto en el organigrama y se ha consultado a los especialistas tanto del aspecto técnico-deportivo y médico como el aspecto administrativo, ya que, como se mencionó anteriormente, la institución se rige bajo la “ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado” y debe cumplir procedimientos y plazos de ley para la

adquisición de los diversos bienes y servicios. Es importante mencionar este dato porque esta condición afecta directamente al cronograma porque prolonga el tiempo de duración de las actividades de adquisición de bienes y servicios si es que se compara con una entidad privada. El fin de definir y secuenciar las actividades es desarrollar un cronograma viable y realista para la implementación del proyecto.

Para facilitar el seguimiento y control de las diversas actividades relevantes para el proyecto se establecieron hitos los cuales se mencionan a continuación:

Tabla N° 9. Hitos del proyecto

Hitos del proyecto		
Hitos del proyecto	Fecha inicio	Fecha fin
Establecer el Comité Organizador	04/01/2021	08/01/2021
Elaboración de Acta de constitución del proyecto	04/01/2021	15/01/2021
Elaboración del alcance, cronograma y presupuesto del proyecto	11/01/2021	29/01/2021
Formación de comisiones para la ejecución del proyecto	18/01/2021	29/01/2021
Envío de invitaciones oficiales a los países participantes	26/04/2021	30/04/2021
Recepción de cartas de intención de participación de los países y número tentativo	03/05/2021	28/05/2021
Adquisición de requerimientos logísticos de Hospedaje, Alimentación y Transporte	01/07/2021	29/10/2021
Adquisición de requerimientos deportivos.	02/08/2021	15/11/2021
Juegos Sudamericanos Escolares	01/12/2021	07/12/2021
Cierre del proyecto	09/12/2021	15/12/2021

Fuente: Elaboración Propia,2021

Como se puede apreciar en la Tabla N° 9 se establecieron hitos importantes dentro del ciclo de vida del proyecto que puedan servir como guía para el seguimiento y control de este. Se mencionan actividades administrativas como la constitución del Comité Organizador y el acta de constitución del proyecto, así como, eventos importantes como la contratación de los bienes y servicios más importantes y de mayor complejidad de contratar, el desarrollo de los Juegos Sudamericanos como tal y el cierre del proyecto. Es importante mencionar que la recepción de la intención de participación y la cantidad de la delegación de los países invitados es de suma importancia para la mayoría de las comisiones porque determina la cantidad de personas y

requerimientos logísticos como transporte, raciones de alimentación, hidratación, habitaciones de hotel requerida; hasta aspectos técnicos como la cantidad de países que participan por cada deporte e influyen directamente con el *fixture* deportivo del evento. Este hito es importante porque dicha información es el insumo principal para iniciar todos los requerimientos de bienes y servicios para el evento.

9.2. Definir la duración de las actividades

Para definir la duración de las actividades se recurrió al juicio de expertos de cada una de las comisiones establecidas tanto técnico-deportivas, salud, seguridad, protocolos etc. Asimismo, se estimó el tiempo para la adquisición de los bienes y servicios necesario para el evento teniendo en cuenta experiencias anteriores de la misma institución y los plazos de ley establecidos en la ley de contrataciones del Estado.

Siguiendo el supuesto anteriormente mencionado en el área de conocimiento relacionado al presupuesto, el proyecto se realizará con los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente la institución. Por tal motivo se considera plantear que se designe un porcentaje de las horas diarias de trabajo al desarrollo del evento a la mayoría de personal de las diversas comisiones según la necesidad del proyecto.

9.3. Cronograma del Proyecto

Para el presente trabajo se ha desarrollado el cronograma del proyecto de organización de los “Juegos Sudamericanos Escolares 2021”, en el cual se detallan las actividades y la duración de estas según las comisiones establecidas en el organigrama del proyecto. El presente cronograma tiene como fecha de inicio el día 04 de enero del 2021 y la fecha de cierre es el día 15 de diciembre del 2021.

El cronograma mostrará de manera gráfica la distribución de las actividades y el tiempo de duración de cada una de ellas según las comisiones asignadas; esto servirá como una herramienta importante para medir el avance del proyecto. Cabe mencionar que se utilizó la unidad de tiempo de días calendario (ver Anexo 10).

10. Gestión de Riesgos

Todos los proyectos presentan un nivel de incertidumbre en el cual factores internos y externos pueden influir en el desarrollo de este tanto positiva como negativamente. Por este motivo se sugiere que la persona encargada del proyecto considere, desde la concepción del proyecto, los riesgos que puedan presentarse con el objetivo de disminuir las probabilidades de ocurrencia y el impacto en caso ocurran eventos que afecten negativamente el desarrollo del proyecto.

Tabla N° 10. Identificación de riesgos

Identificación de riesgos				
ID.	Descripción	Causa	Disparador	Respuesta Tentativa
1	Posibilidad de que los procesos de selección se declaren desiertos, sean apelados o tengan errores no subsanables de documentación.	Causas externas de los propios proveedores como la mala presentación de la documentación. Especificaciones técnicas poco precisas.	Mala planificación del inicio de los procesos de contratación. No tener en cuenta los plazos de los posibles escenarios como la declaración desierta de un proceso.	Iniciar los procesos de contratación teniendo en cuenta el tiempo de los actos preparativos y los plazos de ley habituales además de los plazos que se aplican cuando el proceso se declara desierto o sean apelados.
			Mala elaboración de los términos de referencia/ especificaciones técnicas. Absolución de preguntas poco claras	Elaborar los términos de referencia y especificaciones técnicas con expertos en el tema y ser claros al momento de la absolución de consultas.
2	Posibles cancelaciones de participación o reducción de delegación de algún país luego de haber realizado los requerimientos.	Reducción de presupuesto o cambios en el gobierno de los países participantes.	Mala planificación de los plazos de envío de información de la intención de participación e inscripción numeral.	Definir con anticipación fechas claves en las que se les obligue a los países participantes a enviar una documentación formal definiendo su intención de participación y la inscripción numeral.
				Realizar seguimiento a los oficios de respuesta con la información solicitada a los países participantes.
3	Demora o incumplimiento en la entrega de bienes y servicios por parte de los proveedores.	Contratación de proveedores que no tengan la experiencia necesaria o capacidad para el cumplimiento de los plazos.	Mala elaboración de los términos de referencia/ especificaciones técnicas.	Elaborar los términos de referencia y especificaciones técnicas con expertos en el tema que determinen las condiciones básicas que debe cumplir el proveedor del bien o servicio. (experiencia, monto facturado, trabajo previo en el estado).
				Tener en cuenta dentro del cronograma un plazo adicional al que se comprometió el proveedor.

4	Reducción presupuestal para la organización del proyecto.	Coyuntura política y económica del país.	Inicio de procesos de adquisición tardía.	Priorizar la adquisición de bienes y servicios esenciales. Solicitar demanda adicional con anticipación.
5	Adquisición de bienes y servicios no adecuados a las necesidades del evento.	Mala elaboración de los términos de referencia/ especificaciones técnicas.	Mala elección del personal encargado de realizar los términos de referencia o especificaciones técnicas. No se eligieron expertos en el tema.	Elaborar los términos de referencia y especificaciones técnicas con expertos en el tema.
6	Cambios de autoridades en el IPD que puedan cambiar el modelo de gestión aplicado al proyecto.	Inestabilidad política.	Falta de un plan definido para el proyecto y legitimizado a través de documentos.	Definir una metodología de trabajo y hacerla respetar a través del líder del proyecto y el director de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.
7	Rotación de funcionarios a cargo del proyecto.	Cambios de directores y personal clave.	Dependencia de las personas clave y una falta de guía y manuales que ayuden a continuar con el proyecto.	Tener una buena gestión del conocimiento y crear manuales o guías que ayuden al equipo que queda en el proyecto a seguir con el mismo.
8	Cambios de sedes de competencia de último momento.	Instituciones que prestan sus infraestructuras cambian de persona encargadas y desconocen los acuerdos previos.	No considerar sedes alternativas en el análisis de infraestructuras.	Considerar sedes alternativas y de entrenamiento adicionales.
			Realizar compromisos sin documentación oficial.	Realizar los compromisos con las instituciones que proveerán la infraestructura mediante documentación formal. Y estar en constante comunicación con ellos.
9	Posible falta de los compromisos asumidos por los <i>stakeholders</i>	Los <i>stakeholders</i> desconocen los acuerdos asumidos previamente con la institución.	Falta de documentación formal que ayude a legitimar los pactos asumidos previamente.	Realizar los compromisos con las instituciones mediante documentación formal. Y estar en constante comunicación con ellos.
10	Elegir una sede del evento sin un análisis previo de la infraestructura y servicios que ofrece la ciudad.	Autoridad máxima de la institución toma decisiones sin respaldo técnico.	Poca comunicación con las autoridades encargadas de decidir la intención de ser sede de un evento.	Realizar un análisis previo a la elección de la sede que tenga en cuenta la capacidad operativa de la institución, los servicios que ofrece la ciudad y la infraestructura deportiva disponible.

11	Asignación de presupuesto tardío.	de	Áreas de apoyo encargadas de solicitar el presupuesto al MEF a través del MINEDU no realizaron las gestiones correspondientes a su debido momento.	Falta de comunicación e informes solicitando el presupuesto al área encargada del mismo.	Estar en constante comunicación con las áreas competentes de solicitar presupuesto para la institución y realizar informes periódicos solicitando el presupuesto para dar inicio al proyecto.
----	-----------------------------------	----	--	--	---

Fuente: Elaboración propia,2021

10.1. Análisis cualitativo de los riesgos.

Luego de haber identificado los riesgos será necesario evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo previamente identificado en el proceso anterior. En esta etapa se analizarán los riesgos de manera individual y posteriormente serán priorizados según su el impacto que tengan en el correcto desarrollo del proyecto deportivo. Cabe mencionar que estas evaluaciones son subjetivas, debido a que se basan en la percepción del riesgo del equipo encargado (Project Management Institute, 2017). Por tal motivo se sugiere realizar entrevistas y talleres con grupos de experto con experiencia en proyectos deportivos similares como la organización de unos Juegos Deportivos, Torneos o Carreras recreativa desde la institución. Se recomienda que estos expertos sean de las diversas áreas y direcciones que tiene la institución como la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, Dirección Nacional de Servicios Biomédicos, Unidad de Logística, Unidad de Comunicaciones, Presidencia, etc. A continuación, se presenta la información de los riesgos ocurridos en la organización de eventos deportivos previos:

Tabla N° 11. Riesgos e impactos de los riesgos en proyectos previos

Riesgos e impactos de riesgos en proyectos previos			
ID.	Riesgos ocurridos en anteriores eventos.	Descripción	Impacto negativo
1	Procesos de selección se declararon desiertos o fueron apelados.	Procesos de adquisición de procesos grandes (licitación o concursos públicos) quedaron desiertos.	El bien o servicio fue exonerado del proceso de selección lo cual es una medida excepcional que puede aplicarse en casos específicos y puede generar responsabilidad administrativa al titular de la institución y funcionarios que intervengan en la decisión y ejecución.
2	País participante redujo el número de su delegación o canceló su participación	Un país participante redujo la cantidad de su delegación de 214 a 30 personas cuando ya se había solicitado todos los bienes y servicios como hospedajes y alimentación para 214 durante 7 días.	Casi nula opción para cambiar los términos de referencia y reducir la cantidad de camas y alimentos. Se pagó por servicios que no fueron utilizados durante el primer día de competencia. (Afortunadamente para la organización se colocaron supuestos que contemplaban una situación similar en los términos de referencia)
3	Demora o incumplimiento en la entrega de bienes y servicios por parte de los proveedores.	Proveedores que se adjudicaron el servicio no estaban en la capacidad de cumplir con los plazos prometidos.	Se produjo un retraso en el cronograma de entrega de indumentaria deportiva con lo cual se agregaron costos al proyecto al tener que trasladar la indumentaria hasta la ciudad de desarrollo del evento.
4	Reducción presupuestal para la organización del proyecto.	Se redujo el presupuesto con el que se contaba para la realización de los eventos por efectos de las medidas de austeridad dispuestas por el Gobierno Central.	Se limitó la contratación de bienes y servicios adecuados para la magnitud del evento y se prescindieron de otras.
5	Adquisición de bienes y servicios no adecuados a las necesidades del evento.	Se adquirieron indumentarias deportivas que no cumplían con las especificaciones técnicas de la disciplina. Se diseñaron uniformes de tenis de mesa de color blanco y anaranjado cuando, por reglamento, estas no pueden ser utilizadas porque son del mismo color que la pelota.	Se pagó por una indumentaria que no se pudo utilizar para esa competencia en específico y se gestionó la confección de nueva indumentaria. Esto aumentó el costo del proyecto.
6	Cambios de autoridades en el IPD cambiaron el modelo de gestión aplicado al proyecto.	Ingresó una nueva autoridad que decidió cambiar toda la logística y estrategia relacionada al trabajo de los voluntarios.	Se cambió el modelo de gestión de los voluntarios cambiando de personal universitario a personal militar. Se modificó el plan del proyecto y generó retrasos.
7	Rotación de funcionarios a cargo del proyecto.	Se realizaron cambios en el personal que lideraba y conocía el proyecto.	Se generó demora en el proyecto debido a que se designó a un nuevo responsable que no tenía información a la mano de lo que se había avanzado.

8	Cambios de sedes de competencia de último momento.	Se determinó que un colegio iba a ser sede de la disciplina de Baloncesto, sin embargo, faltando 2 días para el inicio del evento el director del colegio se retractó y no otorgó el permiso para desarrollar el evento en sus instalaciones.	Se gestionó a último momento la búsqueda de una nueva infraestructura deportiva que cumpla con las especificaciones técnicas. Causó incertidumbre y aumentó el costo del proyecto por efectos de traslado de materiales, material gráfico y rediseño de los documentos informativos repartidos a las delegaciones.
9	Falta de los compromisos asumidos por los <i>stakeholders</i>	Un Gobierno Regional se comprometió en adquirir el material deportivo necesario para un Juego Deportivo, sin embargo, faltando poco tiempo para el comienzo del evento se retractó.	Se realizaron gestiones con el poco presupuesto que se contaba y se adquirió parte del material prometido faltando poco tiempo para el desarrollo del evento. Asimismo, se completaron los materiales solicitando un préstamo a las Federaciones Deportivas Nacionales.
10	Elegir una sede del evento sin un análisis previo de la infraestructura y servicios que ofrece la ciudad.	Se decidió por elegir a la ciudad de Arequipa como sede de un campeonato multidisciplinario. Para ese momento la ciudad no contaba con infraestructura deportiva que cumpla con los requisitos técnicos necesarios: no se contaba con una pista de atletismo con las medidas reglamentarias ni una sede del mismo deporte en la que se puedan hacer todas las modalidades (lanzamiento, pruebas de pista y pruebas de salto). Tampoco se contaba con canchas con las medidas oficiales de fútbol.	Se solicitó prestada una cancha armable para el desarrollo de la disciplina de fútbol lo que generó un adicional en costos para poder trasladar la cancha de Lima a Arequipa. La disciplina de atletismo se desarrolló en 3 sedes distintas (una para pruebas de pista, otra para pruebas de lanzamiento y la última para pruebas de salto). Esto generó un aumento de costos en la implementación de cada una de las sedes (material gráfico, baños portátiles, personal asignado, equipos de sonido etc.) Y generó complicaciones logísticas y técnicas para el cronograma de las competiciones.
11	Asignación de presupuesto tardío.	Se asignó el presupuesto para el desarrollo de unos juegos deportivos en el mes de octubre cuando la fecha de inicio del evento se realizaba en diciembre.	El bien o servicio fue exonerado del proceso de selección lo cual es una medida excepcional que puede aplicarse en casos específicos y puede generar responsabilidad administrativa al titular de la institución y funcionarios que intervengan en la decisión y ejecución. Además, los demás servicios fueran limitados para que puedan ser adquiridos por adjudicaciones simplificadas o menores a 8UIT a pesar de que en la mayoría de los servicios y bienes no eran los óptimos para la magnitud del evento.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Luego de la identificación de los riesgos y realizar las entrevistas con los expertos con experiencia previa se le asignará una prioridad según el impacto y el nivel de ocurrencia.

Tabla N° 12. Probabilidad y valor numérico del riesgo

Probabilidad	Valor Numérico
Muy improbable	0.1
Relativamente probable	0.3
Probable	0.5
Muy probable	0,7
Casicerteza	0.9

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla N° 13. Impacto y valor numérico

Impacto	Valor Numérico
Muy bajo	0.05
Bajo	0.1
Moderado	0.2
Alto	0.4
Muy alto	0.8

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla N° 14. Tipo de riesgo

Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto
Muy alto	Mayor a 0.50
Alto	Menor a 0.50
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muybajo	Menor a 0.05

Fuente: Elaboración propia,2021

Finalmente se deberá desarrollar un plan de gestión de riesgos que contemplen los posibles riesgos, causas, la probabilidad de ocurrencia, nivel de impacto esperado y asignar a un responsable del seguimiento. A continuación, se presenta el siguiente plan de gestión de riesgos para el proyecto.

Tabla N° 15. Plan de Gestión de Riesgos

Plan de gestión de riesgos										
ID.	Descripción	Causa	Disparador	Respuesta Tentativa	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgo	Estrategia	Responsable
1	Posibilidad de que los procesos de selección se declaren desiertos, sean apelados o tengan errores no subsanables de documentación.	Causas externas de los propios proveedores como la mala presentación de la documentación. Especificaciones técnicas poco precisas.	Mala planificación del inicio de los procesos de contratación. No tener en cuenta los plazos de los posibles escenarios como la declaración desierta de un proceso.	Iniciar los procesos de contratación teniendo en cuenta el tiempo de los actos preparativos y los plazos de ley habituales además de los plazos que se aplican cuando el proceso se declara desierto o sean apelados.	0.5	0.8	0.4	Alto	Mitigar	Director del Proyecto / Área de adquisiciones
2	Posibles cancelaciones de participación o reducción de delegación de algún país luego de haber realizado los requerimientos.	Reducción de presupuesto o cambios en el gobierno de los países participantes.	Mala planificación de los plazos de envío de información de la intención de participación e inscripción numeral.	Definir con anticipación fechas claves en las que se les obligue a los países participantes a enviar una documentación formal definiendo su intención de participación y la inscripción numeral.	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	Director del Proyecto/Protocolo
3	Demora o incumplimiento en la entrega de bienes y servicios por parte de los proveedores.	Contratación de proveedores que no tengan la experiencia necesaria o capacidad para el cumplimiento de los plazos.	Mala elaboración de los términos de referencia/ especificaciones técnicas.	Elaborar los términos de referencia y especificaciones técnicas con expertos en el tema que determinen las condiciones básicas que debe cumplir el proveedor del bien o servicio. (Experiencia, monto facturado, trabajo previo en el estado).	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	Áreas involucradas/ Área de adquisiciones

4	Reducción presupuestal para la organización del proyecto.	Coyuntura política y económica del país.	Inicio de procesos de adquisición tardía.	Priorizar la adquisición de bienes y servicios esenciales. Solicitar demanda adicional con anticipación.	0.3	0.8	0.24	Moderado	Mitigar	Director de Recreación/ Área de presupuesto
5	Adquisición de bienes y servicios no adecuados a las necesidades del evento.	Mala elaboración de los términos de referencia/ especificaciones técnicas.	Mala elección del personal encargado de realizar los términos de referencia o especificaciones técnicas. No se eligieron expertos en el tema.	Elaborar los términos de referencia y especificaciones técnicas con expertos en el tema.	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	Áreas involucradas
6	Cambios de autoridades en el IPD que puedan cambiar el modelo de gestión aplicado al proyecto.	Inestabilidad política.	Falta de un plan definido para el proyecto y darle legitimidad a través de documentos.	Definir una metodología de trabajo y hacerla respetar a través del líder del proyecto y el director de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.	0.3	0.1	0.03	Muy bajo	Mitigar	Director del proyecto
7	Rotación de funcionarios a cargo del proyecto.	Cambios de directores y personal clave.	Dependencia de las personas clave y una falta de guía y manuales que ayuden a continuar con el proyecto.	Tener una buena gestión del conocimiento y crear manuales o guías que ayuden al equipo que queda en el proyecto a seguir con el mismo.	0.3	0.2	0.06	Bajo	Mitigar	Director del proyecto
8	Cambios de sedes de competencia de último momento.	Instituciones que prestan sus infraestructuras cambian de persona encargadas y desconocen los acuerdos previos.	No considerar sedes alternativas en el análisis de infraestructuras.	Considerar sedes alternativas y de entrenamiento adicionales.	0.3	0.8	0.24	Moderado	Mitigar	Área técnica/complejos

9	Posible falta de los compromisos asumidos por los <i>stakeholders</i>	Los <i>stakeholders</i> desconocen los acuerdos asumidos previamente con la institución.	Falta de documentación formal que ayude a dar legitimidad los pactos asumidos previamente.	Realizar los compromisos con las instituciones mediante documentación formal. Y estar en constante comunicación con ellos.	0.5	0.4	0.2	Moderado	Mitigar	Director del proyecto
10	Elegir una sede del evento sin un análisis previo de la infraestructura y servicios que ofrece la ciudad.	Autoridad máxima de la institución toma decisiones sin respaldo técnico.	Poca comunicación con las autoridades encargadas de decidir la intención de ser sede de un evento.	Realizar un análisis previo a la elección de la sede que tenga en cuenta la capacidad operativa de la institución, los servicios que ofrece la ciudad y la infraestructura deportiva disponible.	0.3	0.8	0.24	Moderado	Mitigar	Director de Recreación
11	Asignación de presupuesto tardío.	Áreas de apoyo encargadas de solicitar el presupuesto al MEF a través del MINEDU no realizaron las gestiones correspondientes a su debido momento.	Falta de comunicación e informes solicitando el presupuesto al área encargada del mismo.	Estar en constante comunicación con las áreas competentes de solicitar presupuesto para la institución y realizar informes periódicos solicitando el presupuesto para dar inicio al proyecto.	0.3	0.8	0.24	Moderado	Mitigar	Director de Recreación/ Área de presupuesto

Fuente: Elaboración propia, 2021

11. Cierre del proyecto

Luego de haberse culminado las fases de inicio, planificación, monitoreo y la ejecución de los Juegos Sudamericanos Escolares será imprescindible continuar con los procesos para el cierre del proyecto. En el aspecto deportivo, luego de la culminación del evento será necesario desmontar todas las instalaciones deportivas utilizadas durante el evento y gestionar el retorno de los materiales deportivos a la institución. Además, se deberá elaborar una memoria técnica del evento en la que se recopile los resultados a nivel deportivo y de gestión resultantes de la participación de las competencias.

Desde el aspecto administrativo estatal, será necesario elaborar los informes de conformidad de los diversos bienes y servicios adquiridos para la realización del evento; esto con el fin de continuar con los procesos para el pago a los proveedores y poder ejecutar el presupuesto asignado a la institución. Esto toma relevancia en el estado debido a que se mide el éxito de la gestión mediante el nivel de ejecución del presupuesto asignado. Asimismo, en el caso particular de la organización de los Juegos Sudamericanos Escolares, se toma mayor relevancia en este aspecto porque su fecha de ejecución es muy próxima al cierre de año, por lo que será primordial la elaboración de los mencionados informes de conformidad de los bienes y servicios utilizados.

Adicionalmente, se recomienda que cada área involucrada en las distintas comisiones elabore un informe detallado con los procesos y actividades realizadas a lo largo de todo el proyecto, así como con las incidencias ocurridas durante el evento, esto con el fin de documentar estas experiencias para que sirvan de guía para otros equipos de trabajo involucrados en la organización de eventos deportivos similares a este.

Toda esta información servirá para que el encargado del proyecto pueda elaborar un informe final que deberá incluir la descripción resumida del proyecto, los objetivos alcanzados tanto en costos, calidad, alcance y cronograma. Además, debe incluir un resumen de los riesgos o incidentes ocurridos durante todo el ciclo de vida del proyecto y detallar la manera de cómo fue abordado.

Estos informes tanto del área técnica como del responsable del evento servirán como un registro de información relevante para la organización de cualquier evento deportivo, además de ser información útil que se deberá utilizar para elaborar guía y manuales que podrán quedar registrado en el sistema de gestión documental de la institución para que sean consultados por los directores y equipo de trabajo de futuros proyectos deportivos.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se detallará la valoración del impacto de las propuestas realizadas en la cual se expondrá la valoración cualitativa y cuantitativa, así como el costo de la propuesta para mitigar las situaciones y problemas descritos en el trabajo.

1. Costo de implementación de la propuesta

La propuesta expuesta en este trabajo no tiene un costo de implementación determinado debido a que se está proponiendo una forma de gestión de los proyectos deportivos utilizando la teoría de organización de eventos deportivos y metodología propuesta por el Pmbok utilizando los recursos y estructura organizacional con las que cuenta actualmente la institución. El IPD ya cuenta con personal dedicado a realizar diversos proyectos deportivos como academias deportivas, carreras recreativas, campeonatos internos o juegos deportivos. La propuesta es una forma implementar una metodología de gestión de proyectos utilizando los recursos con los que cuenta la institución y que puede ser replicado en otros proyectos deportivos.

2. Valoración cualitativa

Para realizar la valoración cualitativa de las propuestas de mejora en la gestión del proyecto deportivo se ha determinado que el principal impacto obtenido es disminuir los problemas de gestión identificados previamente. A continuación, se detallan los problemas que pueden ser mitigados con las propuestas:

Falta de análisis previo antes de asumir un evento:

Al sugerir que se realicen un análisis previo antes de la posible candidatura o realización del evento se podrá tener un panorama realista de las condiciones de la institución y la ciudad sede para albergar un evento deportivo. Con este análisis se podrán tomar mejores decisiones al momento de elegir una ciudad como posible sede de un evento deportivo y es un gran avance en aspectos de planificación, presupuesto, y organización en caso se obtenga la sede de este. Esto disminuiría algunos riesgos negativos asociados al proyecto como la falta de condiciones técnicas en las infraestructuras deportivas con las que se cuenta.

Planificación Interna:

Aplicar una gestión del proyecto utilizando estándares internacionales como el Pmbok que incluyan la gestión del tiempo, presupuesto, riesgos y alcance, además de utilizar teoría de gestión de grandes eventos deportivos ayudará notablemente al logro de los objetivos planteados al momento de realizar la organización del evento y cumplir con los plazos establecidos. Estas recomendaciones disminuirán los riesgos negativos asociados a la falta de planificación y control

del cronograma y se tendrá una respuesta para mitigar los riesgos identificados. Esto traerá como consecuencia que se adquieran los bienes y servicios adecuados y con tiempo de anticipación para el correcto desarrollo del evento y disminuirá notablemente los casos que se tenga que recurrir a una medida extraordinaria como es la exoneración de un proceso de contratación del estado a través de la contratación directa.

Rotación de personal y falta de una adecuada gestión del conocimiento:

Se sugiere documentar cada uno de los procesos establecidos en el desarrollo del evento, así como, las incidencias y lecciones aprendidas de la organización de este tipo de eventos. Esta información será de vital importancia para los siguientes equipos encargados del desarrollo de eventos de similares características. Estas propuestas ayudarán de manera significativa en la gestión del conocimiento de la institución y será una guía que puede ser utilizada por otros equipos de trabajos e instituciones que necesiten organizar un evento deportivo.

Trabajo coordinado:

La propuesta sugerida también incluye utilizar la estructura organizacional con la que cuenta la institución y sus diversas áreas expertas en aspectos técnico-deportivos, salud, seguridad deportiva, comunicaciones etc.; las cuales son áreas presentes en cualquier tipo de evento deportivo independientemente de su tamaño o complejidad. Al incluir a los directores y jefes de estas áreas dentro del comité organizador y sus comisiones ayudará a comprometerlos en el trabajo a pesar de que el evento es responsabilidad directa de una dirección. Sin embargo, se debe considerar que todo se realiza en representación de la misma institución. Esta propuesta ayudará a elaborar mejores términos de referencia y especificaciones técnicas de los bienes y servicios requeridos por la institución y se reducirá el riesgo de solicitar un requerimiento que no cumpla con las condiciones para su adecuado uso en el evento. Asimismo, alineará a todas las áreas de la institución para el logro de un mismo fin, con lo que se reducirán los cuellos de botella que muchas veces se generan debido a la burocracia estatal.

3. Valoración Cuantitativa

Las propuestas sugeridas también tendrán un impacto en el aspecto cuantitativo, que no se ha detallado debido a la complejidad del cálculo de este. Sin embargo, se pueden citar ejemplos como la sugerencia de desarrollar un programa junto al equipo de la Unidad de Informática del IPD que sirva como herramienta para la gestión de las inscripciones e información de los juegos con los que se ahorraría miles de dólares por evento (un software como el que se usa en los eventos deportivos puede costar más de 80,000 dólares) y quedaría para ser utilizado en los próximos eventos de la institución. Asimismo, la adecuada implementación de las mejoras en cuanto a costos, planificación, gestión del tiempo y riesgos ayudará a conseguir que se cumplan los objetivos y plazos del evento lo que garantizaría la obtención de todos los requerimientos

necesarios para la organización de un evento. Los países participantes también invierten miles de dólares en alquilar vuelos para ir a participar, además de la inversión en traslados internos, alimentación en su país de origen e indumentaria deportiva. Esta gran inversión realizada por los países participantes puede verse afectadas directamente en caso el país anfitrión no tenga adjudicados todos los bienes y servicios como podría ser el caso de no conseguir a tiempo el servicio de hospedaje y alimentación como lo que pudo pasar en el caso citado en la problemática del trabajo. La no adjudicación de un servicio como lo puede ser el de hospedaje y alimentación, o transporte puede llevar a la cancelación del evento y afectar fuertemente a los miles de dólares invertidos en los demás servicios adquiridos por la organización y los países participantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. Se concluye que los estándares de gestión de proyectos como las expuestas en la Guía del PMBOK, del Project Management Institute, puede ser aplicadas a la organización de eventos deportivos, asegurando con ello una mayor probabilidad del éxito de este.
2. Se concluye que el Instituto Peruano del Deporte está en la capacidad de asumir la organización de eventos deportivos de diversos tamaños e importancia.
3. Se concluye que es imprescindible que las Direcciones y oficinas de apoyo de la institución trabajen de manera coordinada según sus competencias a pesar de que la responsabilidad del presupuesto y la organización de este tipo de eventos depende directamente de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.
4. Se concluye que el análisis y puesta en práctica del área de conocimiento de costos permitió identificar los costos que incurren las diversas etapas y comisiones dispuestas para el evento y sirvió como insumo para determinar el presupuesto total del proyecto. Asimismo, sirve como insumo al momento del desarrollo del cronograma.
5. Se concluye que las áreas de conocimiento de cronograma, presupuesto y riesgos son de vital importancia en el sector público debido a que las instituciones se rigen bajo leyes y procedimientos establecido que no permiten tomar decisiones de manera rápida.
6. Se concluyó que el desarrollo del área de conocimiento de tiempo (cronograma) permitió identificar la duración de cada una de las actividades e identificar los hitos relevantes para el proyecto, permitiendo establecer una herramienta como el cronograma que permite visualizar el avance del proyecto para cumplir los plazos establecidos.
7. Se concluyó que un hito importante es conocer la intención de participación y cantidad de participantes debido a que la cantidad de bienes y servicios logísticos a requerir, así como, los requerimientos técnico-deportivos dependen de esa información para iniciar sus respectivas actividades.
8. Se concluye que estas propuestas de mejora en la gestión de proyectos deportivos pueden servir como guía para la realización de otros eventos deportivos en otras instituciones del Sistema Deportivo Nacional, ya que en contienen áreas de similares características para todos los niveles y tamaños de proyectos deportivos.
9. Se concluye que la propuesta de implementación de mejoras en los procesos de gestión de proyectos deportivos en el IPD es viable.

2. Recomendaciones

1. Se recomienda la utilización de los principios y estándares de la gestión de proyectos como el Pmbok para el desarrollo de los proyectos deportivos organizados por el Instituto Peruano del Deporte.
2. Se recomienda realizar un estudio previo a la candidatura o inicio del proyecto que incluya el análisis de las condiciones técnicas que comprenden las instalaciones deportivas, los servicios que ofrece la ciudad como la capacidad hotelera y de alimentación, presupuesto tentativo y recursos y capacidades con los que cuenta la institución.
3. Se recomienda tener en cuenta los plazos de ley y los tiempos de la burocracia estatal al momento de elaborar el cronograma del proyecto deportivo.
4. Se recomienda realizar un seguimiento permanente al desarrollo del cronograma y actualizarlo según la necesidad; esto con el propósito de utilizar la herramienta del cronograma (diagrama de Gantt) para la toma de decisiones durante el desarrollo del proyecto.
5. Se recomienda documentar cada uno de los procesos y actividades realizados durante el proyecto con el fin de elaborar una guía metodológica para la organización de eventos deportivos de competencia que pueda ser utilizado como parte de la gestión del conocimiento para futuros proyectos de similares características.
6. Se recomienda el desarrollo de un sistema informático como herramienta de gestión de eventos deportivos a través de la Unidad de Informática del IPD. Esto brindará una imagen más profesional del evento y permitirá ahorrar miles de dólares en adquirir un sistema por evento y podrá ser utilizado en otro proyecto deportivo de competencias del IPD.
7. Se recomienda utilizar la posición del IPD como ente rector del deporte para coordinar y trabajar en conjunto con los actores del Sistema Deportivo Nacional como los son las Federaciones Deportivas Nacionales, los Gobiernos Regionales y Locales, Universidades entre otros al momento de desarrollar sus eventos deportivos.
8. Se recomienda establecer una directiva clara que permita trabajar con empresas privadas que puedan aportar con recursos a través de los auspicios.
9. Se recomienda que las diversas Direcciones y oficinas del IPD participen de manera activa en el desarrollo de eventos deportivos según su especialidad a pesar de que el evento sea de responsabilidad directa de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte.

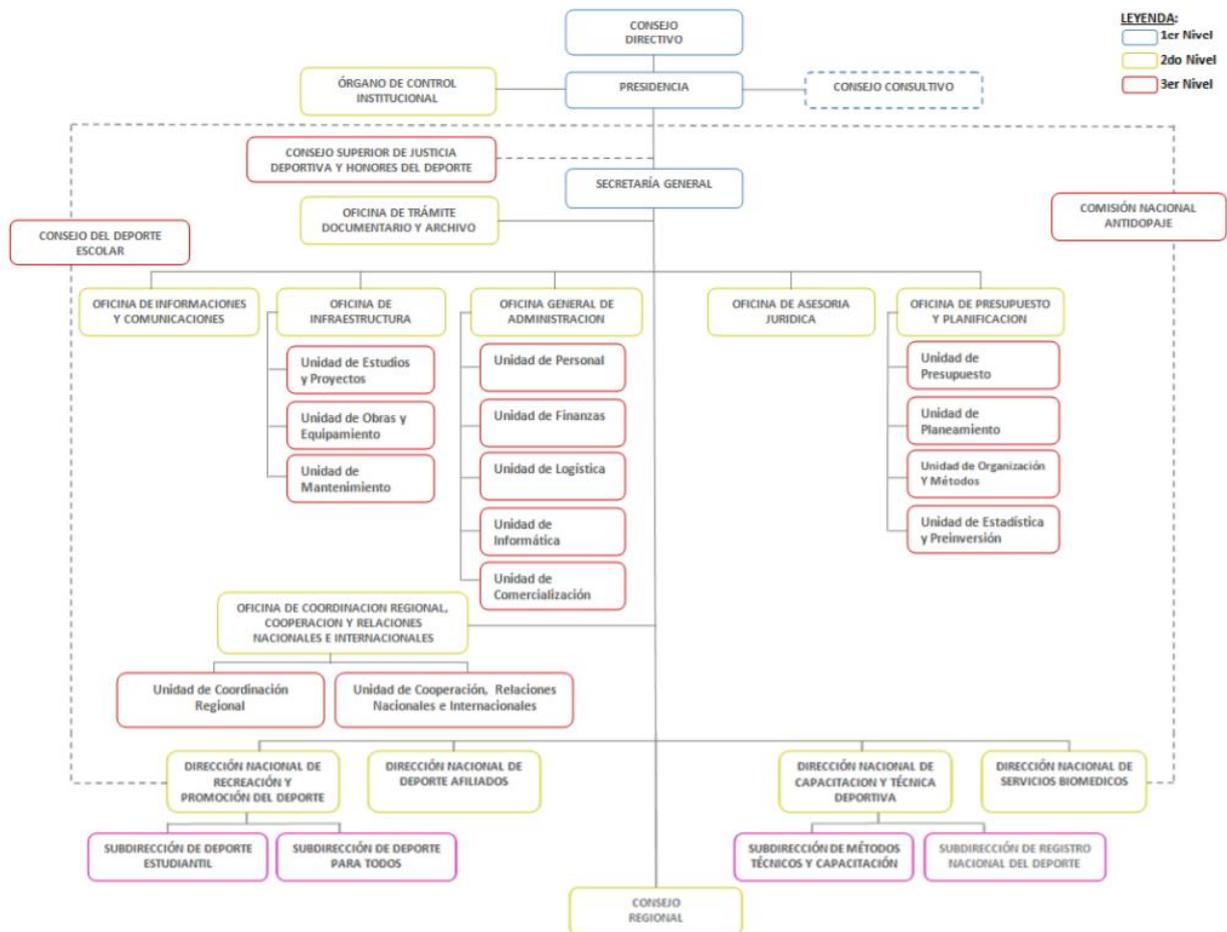
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina Agencia de Noticias. (24 de junio de 2019). *Andina Agencia de Noticias*. Recuperado el 16 de abril de 2021, de Andina Agencia de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-90-aprueba-realizacion-juegos-panamericanos-y-parapanamericanos-756418.aspx>
- Añó Sanz, V. (2000). La organización de grandes eventos deportivos. *Arbor*, 265-287.
- BBC News Mundo. (12 de noviembre de 2020). *BBC News Mundo*. Recuperado el 18 de abril de 2021, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>
- Camy, J., & Robinson, L. (2008). *Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas*. Human Kinetics.
- Cerezuela, B. (2003). La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos. *La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos*. Barcelona, España: Centre d'Estudis Olímpics, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Decreto Supremo N° 0172004-PCM. (3 de Marzo de 2004). *Versión actualizada del reglamento de Organización y Funciones del Instituto Peruano del Deporte*. Lima, Lima, Perú.
- Decreto Supremo N° 076-2021-PCM. (17 de abril de 2021). Decreto Supremo N° 076-2021-PCM. *Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N° 201-2020-PCM, N° 008-2021-PCM, N° 036-2021-PCM Y N° 058-2021-PCM, y modifica el Decreto Supremo N° 184-202*. Lima, Perú.
- Deporte Virtual. (2021). *Deporte Virtual*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de Deporte Virtual: <https://deportevirtual.com/hercules/mega-eventos-deportivos/>
- El Comercio. (03 de septiembre de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 2021 de abril de 18, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/politica/disolucion-del-congreso-los-enfrentamientos-entre-martin-vizcarra-y-el-parlamento-cierre-del-congreso-congreso-peru-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (12 de febrero de 2021). *El Comercio*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/deporte-total/tokio-2020-los-atletas-peruanos-protestan-sus-suenos-olimpicos-peligran-porque-pcm-no-conoce-de-deportes-informe-noticia/?ref=ecr>
- El Español. (11 de abril de 2018). *El Español*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de El Español: https://www.lespanol.com/deportes/20180215/tecnologia-servicio-deporte-ojo-halcon-futbol/285222162_0.html
- Estrada Reyes, J. N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 61-98.
- Fernández y Vásquez, J. J. (2011). El protocolo y ceremonial deportivo " Una necesidad obligada para la organización con éxito de cualquier evento". *Emás, Revista Digital de Educación Física*, 58-64.
- Fernández y Vásquez, J. J. (2018). *Guía de protocolo y ceremonial para la organización de eventos deportivos*. Madrid: EDITORIAL SÍNTESIS S.A.
- Gestión. (29 de mayo de 2018). *Gestión*. Recuperado el 11 de abril de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/vizcarra-asumir-chip-austeridad-cuesta-espero-congreso-haga-234674-noticia/?ref=signwall>
- Gestión. (06 de agosto de 2020). *Gestión*. Recuperado el 2021 de abril de 18, de Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/crisis-politica-economica-y-sanitaria-el-panorama-del->

- nuevo-gabinete-ministerial-noticia/?ref=gesr
- Gestión. (12 de febrero de 2021). *Gestión*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/fmi-reduce-prevision-de-crecimiento-de-peru-de-9-a-85-para-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gob.pe. (27 de mayo de 2019). *Gob.pe*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de Plataforma digital única del Estado: <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/277769-convenio-marco-de-cooperacion-interinstitucionalentre-el-instituto-peruano-del-deporte-y-el-ministerio-del-ambiente>
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos* (Cuarta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Guido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (Quinta edición ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Peruano del Deporte. (2019). *Instituto Peruano del Deporte*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de Instituto Peruano del Deporte: <https://www.ipd.gob.pe/institucional/direcciones-nacionales/direccion-nacional-de-recreacion-y-promocion-del-deporte>
- Magáz González, A. M., & Fanjul Suárez, J. L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos : Factores , fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12(45), 138-169. Obtenido de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm>
- Martínez López, J. S. (2016). Mega-eventos deportivos en América Latina : implicaciones, características y tendencias.¿ Los gobiernos deben seguir apoyando económicamente su relaización? *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31-49.
- Monroy Anton, A. J., Cordente, C. A., & Saez, G. (2009). Los modelos de gestión en la organización de eventos deportivos de la actualidad. *Ocio, Actividades en la Naturaleza Turismo y Recreación*, 93-96.
- 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 Doctoral*. Valencia, España: Universitat de València .
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute*. (sexta edición ed.).
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 024-2019-IPD-P/CD. (29 de marzo de 2019). Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 024-2019-IPD-P/CD. *Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 024-2019-IPD-P/CD PEI 2019-2022*. Lima, Lima, Perú.
- Resolución Viceministerial N°052-2019-MINEDU. (11 de marzo de 2019). Resolución Viceministerial N°052-2019-MINEDU. *Bases Generales de los Juegos Deportivos Escolares Nacionales*. Lima, Lima, Perú.
- Secretaría Nacional del Deporte-Paraguay. (noviembre de 2019). Juegos Sudamericanos Escolares-Asunción 2019. *Bases generales y específicas de los Juegos Sudamericanos Escolares-Asunción 2019*. Asunción, Paraguay.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V.
- Zapata Cortes, J. A., Henao Rosero, A., & Vélez García, S. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 68-76.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura orgánica del Instituto Peruano del Deporte



Fuente: Instituto Peruano del Deporte (2021)

Anexo 3. Identificación de los interesados

Registro de los interesados		
Nombre / Grupo / Interesado	Rol en el Proyecto	Descripción del impacto que significa el proyecto
Municipalidad Metropolitana de Lima	Otorgar facilidades para el desarrollo del evento deportivo como apoyo con su personal de serenazgo y otorgar los permisos municipales para que el evento se lleve a cabo.	Como autoridad máxima en la ciudad sede del evento, es la que otorga los permisos municipales para el desarrollo de los eventos deportivos, su participación es imprescindible para garantizar los servicios que ofrece la ciudad de Lima.
Legado: Juegos Panamericanos Lima 2019	Brindar las facilidades de uso de las infraestructuras deportivas para el desarrollo del evento	Es el administrador de los mejores complejos deportivos del Perú, legado de los Juegos Panamericanos Lima 20201. El nivel de impacto en el proyecto es de las más importantes porque la organización depende de las infraestructuras de primer nivel que puedan prestar para el evento.
Policía Nacional del Perú	Brindar ayuda con los aspectos de seguridad durante los traslados de las delegaciones, sedes deportivas, hoteles y lugares de alimentación.	Su participación es importante para garantizar la seguridad durante todo el evento y también ayuda a reducir costos en contratación de personal adicional para que cuiden los hoteles. Asimismo, darán facilidades para el traslado de las delegaciones que se están movilizand o al mismo tiempo.
Ministerio de Salud	Brindar personal de apoyo para la comisión de servicios de salud y ambulancias.	El aporte que puedan dar con el personal y ambulancias sería de gran ayuda para la comisión de servicios de salud y podrá reducir los costos en alquilar ambulancias para el evento.
Migraciones	Dar facilidades y asignar mayor personal para acelerar los trámites administrativo para el ingreso de las delegaciones participantes en el aeropuerto.	Ayudaría a la imagen que da el país como sede de un evento importante dando las facilidades a las delegaciones proveniente del extranjero.
Bomberos	Apoyo con ambulancias y personal	El aporte que puedan dar con el personal y ambulancias sería de gran ayuda para la comisión de servicios de salud y podrá reducir los costos en alquilar ambulancias para el evento.

Fuente: Elaboración propia,2021

Anexo 4. Formato del Enunciado del alcance del proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE					
CODIGO: 0001					
versión 1.0					
PROYECTO:	Juegos Sudamericanos Escolares 2021				
GERENTE:	Bruno Rey				
PREPARADO POR:	Diego Balta	FECHA	06	1	21
REVISADO POR:	Hiro Takeuchi	FECHA	06	1	21
APROBADO POR:	Alejandro Morán	FECHA	08	1	21
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)	FECHA			
1					
2					

ALINEAMIENTO DEL PROYECTO	
1.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	2.- PROPÓSITO DEL PROYECTO
Objetivo Estratégico Institucional 02: Mejorar el nivel del deporte peruano en los eventos deportivos a favor de los deportistas.	El propósito del proyecto es organizar los Juegos Sudamericanos Escolares, máximo evento deportivo escolar a nivel de Sudamérica.
3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha los Juegos Sudamericanos Escolares 2021 con un presupuesto máximo de S/.4,477,549.00soles. • Finalizar el proyecto en 12 meses a partir de la fecha del acta de constitución del proyecto. • Realizar los juegos en las fechas pactadas. • Terminar el proyecto con todo lo dispuesto en el cronograma de actividades. 	
4.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes del proyecto son gente capacitada y con experiencia para este tipo de eventos deportivos. • Los eventos deportivos no deben tener retrasos. • Asignar procesos para identificación rápida y resolución de conflicto. • Recibir la información de la cantidad de participantes a tiempo para comenzar con los requerimientos logísticos. • Establecer políticas adecuadas de gestión de riesgo desde el principio del proyecto. • Conseguir proveedores que cumplan los requisitos de calidad, costo y tiempo. 	

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

Los Juegos Sudamericanos Escolares constituyen el máximo evento deportivo a nivel escolar internacional organizado anualmente por el Consejo Sudamericano del Deporte a través de sus países miembros.

Los Juegos Sudamericanos Escolares-Lima 2021 se llevarán a cabo del 01 al 07 de diciembre del 2021 y contará con la participación de jóvenes de 12 y 14 años de 10 países de Sudamérica y competirán en 11 disciplinas deportivas.

El proyecto tendrá una duración de 12 meses y será costado por el Instituto Peruano del Deporte.

6.- DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO

ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN
Ejecución de los Juegos Sudamericanos Escolares	Desarrollo de los juegos deportivos en las fechas y lugares previamente estipulados.
Memoria del evento	Es el resumen informativo del evento que indica el logro de objetivos, las actividades realizadas, los participantes y beneficiarios.

CONTEXTO DEL PROYECTO

7.- LIMITES DEL PROYECTO

- 1) El periodo de disponible entre la obtención de la sede hasta el desarrollo del evento deportivo es un año.
- 2) El evento se realizará en la ciudad de Lima utilizando las infraestructuras que se construyeron para los Juegos Panamericanos Lima 2019, por lo que no se tomará en cuenta mayor inversión en la mejora de las infraestructuras.
- 3) El proyecto será realizado por el mismo personal del IPD como parte de sus funciones por lo que no se considerará el sueldo de estos dentro del presupuesto del proyecto.
- 4) La Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte es la encargada de la participación de la delegación peruana por lo que debe invertir en transporte interno, uniformes de representación y competencia; sin embargo, para efectos de este proyecto no será considerado porque la "Participación de la delegación peruana" puede ser considerado como un proyecto adicional al de la misma organización.

8.- RESTRICCIONES

- El presupuesto está basado en un costo estimado de **S/4,477,549.00** soles.
- La fecha máxima establecida para el inicio de los juegos es 7 de diciembre del 2021, la fecha es inamovible.
- Se utilizará el personal que labora en el Instituto Peruano del Deporte, no se contratará personal. Solo se hará convocatoria de voluntarios para este proyecto.
- No se trabajará con auspicios de instituciones privadas.
- La Institución se rige por la ley de contrataciones del estado.

Anexo 5. Comisión deportiva

Cronograma General de competencias									
N°	Deporte	1	2	3	4	5	6	7	
1	Ajedrez	Arribo de delegaciones y acreditación	Inauguración					Clausura	
2	Atletismo								
3	Atletismo con discapacidad intelectual								
4	Básquetbol								
5	Fútbol								
6	Handball								
7	Judo								
8	Natación								
9	Tenis de mesa								
10	Voleibol								

Fuente: Elaboración propia, 2021

Modelo de Fixture deportivo

GRUPO A / DAMAS		GRUPO A / VARONES	
GRUPO B / DAMAS		GRUPO B / VARONES	

FÚTBOL SALA PARTIDO INAUGURAL VARONES				
POLIDEPORTIVO OLÍMPICO DE QUILLACOLLO				
4 de Diciembre	12:00	BOLIVIA	VS	PERÚ
FÚTBOL SALA GRUPO A DAMAS				
POLIDEPORTIVO OLÍMPICO DE QUILLACOLLO				
4 de Diciembre	14:00	URUGUAY	VS	PERÚ
	16:00	BOLIVIA	VS	COLOMBIA
5 de Diciembre	15:00	BOLIVIA	VS	PERÚ
	17:00	URUGUAY	VS	COLOMBIA
6 de Diciembre	14:00	COLOMBIA	VS	PERÚ
	16:00	BOLIVIA	VS	URUGUAY
FÚTBOL SALA GRUPO B DAMAS				
POLIDEPORTIVO OLÍMPICO DE QUILLACOLLO				
5 de Diciembre	14:00	PARAGUAY	VS	CHILE

6 de Diciembre	10:00	BRASIL	VS	CHILE
7 de Diciembre	10:00	PARAGUAY	VS	BRASIL
FÚTBOL SALA GRUPO A VARONES				
POLIDEPORTIVO OLÍMPICO DE QUILLACOLLO				
4 de Diciembre	15:00	URUGUAY	VS	PARAGUAY
	17:00	PERÚ	VS	COLOMBIA
5 de Diciembre	09:00	COLOMBIA	VS	URUGUAY
	16:00	PARAGUAY	VS	BOLIVIA
	18:00	URUGUAY	VS	PERÚ
6 de Diciembre	15:00	PARAGUAY	VS	COLOMBIA
	17:00	BOLIVIA	VS	URUGUAY
7 de Diciembre	14:00	PARAGUAY	VS	PERÚ
	15:00	BOLIVIA	VS	COLOMBIA
FÚTBOL SALA GRUPO B VARONES				
POLIDEPORTIVO OLÍMPICO DE QUILLACOLLO				
5 de Diciembre	10:00	ARGENTINA	VS	SURINAM
	11:00	BRASIL	VS	CHILE
6 de Diciembre	09:00	BRASIL	VS	SURINAM
	11:00	ARGENTINA	VS	CHILE
7 de Diciembre	09:00	ARGENTINA	VS	BRASIL
	11:00	SURINAM	VS	CHILE

Fuente: Ministerio de Deporte de Bolivia (2017)



Fuente: SND (2019)

Anexo 6. Comisión de Servicios de Salud

Atención en sedes deportivas

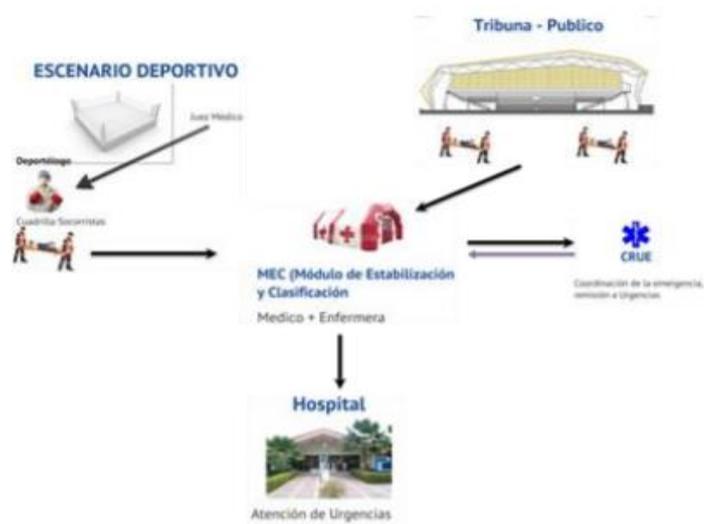


Fuente: Ministerio de salud de Bolivia (2017)



Fuente: Canal N (2019)

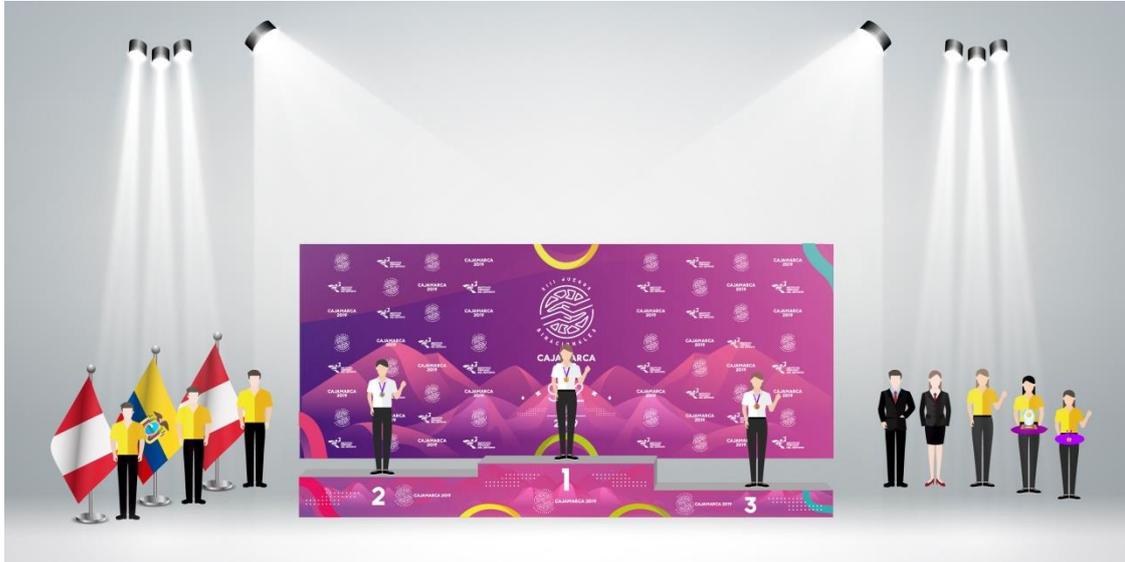
Plan médico deportivo



Fuente: Ministerio de Deporte de Chile (2018)

Anexo 7. Comisión de Protocolo y premiación

Protocolo de Premiación



Fuente: IPD (2019)



Fuente: IPD (2018)

Anexo 8. Topes por cada procedimiento de selección



**TOPES (*) PARA CADA PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PARA LA
CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS –
REGIMEN GENERAL**

Año Fiscal 2021 y en Soles

TIPO	MONTOS (**)			
	BIENES	SERVICIOS		OBRAS
		SERVICIO EN GENERAL	CONSULTORIA DE OBRAS	
LICITACIÓN PÚBLICA	>= de 400,000	-		>= de 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO	-	>= de 400,000		-
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< a 400,000 > de 35,200	< a 400,000 > de 35,200		< a 1'800,000 > de 35,200
CONTRATACIÓN DIRECTA	> de 35,200	> de 35,200		> de 35,200
COMPARACIÓN DE PRECIOS	<= a 66,000 > de 35,200	<= a 66,000 > de 35,200	-	
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> de 35,200	> de 35,200	-	
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES	-	-		<= a 40,000 > de 35,200

Fuente: Dirección del SEACE-OSCE (2020)

Anexo 9. Presupuesto Juegos Sudamericanos Escolares 2021

PRESUPUESTO JUEGOS SUDAMERICANOS ESCOLARES 2021				
Nº	Descripción	Tipo de adquisición	Tipo de procedimiento	Valor estimado
1	Servicio de impresiones (banners, gigantografías, <i>backings</i> , señaléticas, pendones)	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.31,000.00
2	Adquisición de medallas y trofeos para las 11 disciplinas deportivas.	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.30,000.00
3	Servicio de Hospedaje y Alimentación	Servicio	Concurso público	S/.2,136,400.00
4	Servicio de refrigerio	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.162,000.00
5	Seguro contra accidentes	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.260,000.00
6	Servicio de organización y jueceo de las competencias	Servicio	Servicio de terceros	S/.187,000.00
7	Producción de inauguración y clausura	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.233,451.00
8	Servicio de alquiler de buses, vans y autos.	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.267,000.00
9	Adquisición de <i>merchandising</i>	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.33,000.00
10	Adquisición de botellas de agua	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.27,600.00
11	Canción oficial del evento	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.3,000.00
12	Banderas protocolares	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.14,400.00
13	Podios	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.24,000.00
14	Mascota de peluche	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.3,000.00
15	Indumentaria para los voluntarios	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.12,000.00
16	Equipamiento deportivo	Bien	Licitación	S/.412,000.00
17	Tarde cultural	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.65,000.00

18	Activaciones durante la competencia	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.12,000.00
19	Adquisición de licencia de uso del software para cubrir el evento, inscripciones y acreditaciones	Servicio	Concurso público	S/.297,500.00
20	Encargatura			S/.15,000.00
21	Servicio de alquiler de ambulancias	Servicio	Adjudicación simplificada	S/.72,000.00
22	Servicio de paramédicos para las ambulancias	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.12,600.00
23	Seguridad privada	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.30,000.00
24	Alquile de equipos de sonido	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.25,999.00
25	Alquiler de grupo electrógeno	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.29,000.00
26	Memoria del evento	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.10,000.00
27	Impresión de certificados de los voluntarios	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.400.00
28	Mobiliarios para las sedes	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.27,999.00
27	Equipamiento médico	Bien	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.25,000.00
29	Servicio de limpieza	Servicio	Adjudicación sin proceso. Menor a 8 UIT.	S/.19,200.00
TOTAL				S/.4,477,549.00

Fuente: Elaboración propia,2021

