



GERENCIA PARA EL DESARROLLO

50

Juegos Panamericanos Lima 2019

Factores críticos para su organización

Otto Regalado
Marjorie Ayala
Lourdes Chero
Yvette Yauri
Andrea Zevallos



Juegos Panamericanos Lima 2019
Factores críticos para su organización

Juegos Panamericanos Lima 2019

Factores críticos para su organización

Otto Regalado • Marjorie Ayala • Lourdes Chero
Yvette Yauri • Andrea Zevallos



ESAN/Cendoc

REGALADO, Otto ; AYALA, Marjorie ; CHERO, Lourdes ; YAURI, Yvette ; ZEVALLOS, Andrea

Juegos Panamericanos Lima 2019: factores críticos para su organización. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 254 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 50)

JUEGOS PANAMERICANOS / EVENTOS ESPECIALES / DEPORTES / ÉXITO / ORGANIZACIÓN / BENCHMARKING / INFRAESTRUCTURA FÍSICA / PERÚ / LIMA

GV722.5 P3R44

ISBN 978-612-4110-43-6

Juegos Panamericanos Lima 2019: factores críticos para su organización

Serie Gerencia para el Desarrollo 50

ISSN de la serie: 2078-7979

© Otto Regalado, Marjorie Ayala, Lourdes Chero, Yvette Yauri, Andrea Zevallos, 2015

© Universidad ESAN, 2015

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, junio del 2015

Tiraje: 50 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú N.º 2015-07379

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Santiago Soberón

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual sobre la organización de eventos deportivos internacionales	15
1. Antecedentes e importancia de los juegos panamericanos para el Perú	15
2. Principales juegos deportivos internacionales	17
2.1. Juegos olímpicos de verano	20
2.2. Juegos olímpicos de invierno	21
2.3. Copas mundiales de fútbol	22
2.4. Juegos panamericanos	22
3. Implicancias en la organización de eventos deportivos	22
Capítulo 2. Metodología y diseño de la investigación	27
1. Justificación y objetivos del tema de investigación	27
2. Alcance y limitaciones	29
3. Factores críticos de éxito (FCE)	30
3.1. Definiciones	31
3.2. Metodología de gestión por factores críticos de éxito (FCE)	32
4. El <i>benchmarking</i>	33
4.1. Definiciones	35
4.2. Tipos de <i>benchmarking</i>	35
4.3. Metodología de análisis <i>benchmarking</i>	36
5. Estudio exploratorio descriptivo y diseño de la investigación	39
5.1. Universo y muestra	39
5.2. Recolección, procesamiento y análisis de la información	40

5.3. Diagnóstico internacional	40
5.4. Identificación de los factores críticos	40
5.5. Diagnóstico actual	41
5.6. Estrategias	42
6. Conclusiones preliminares	43
Capítulo 3. <i>Benchmarking</i> y diagnóstico de los últimos eventos deportivos internacionales	45
1. Juegos Olímpicos de verano Londres 2012 (Reino Unido)	46
2. Juegos Olímpicos de verano Beijing 2008 (China)	49
3. Juegos Olímpicos de invierno Sochi 2014 (Rusia)	53
4. Juegos Olímpicos de invierno Vancouver 2010 (Canadá)	57
5. Copa Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010	63
6. Copa Mundial de Fútbol Alemania 2006	69
7. Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 (México)	72
8. Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (Brasil)	78
9. Lecciones aprendidas	83
9.1. En desarrollo de la infraestructura deportiva y de soporte	85
9.2. En desarrollo de la seguridad	86
9.3. En desarrollo del impacto educativo y cultural	86
9.4. En desarrollo del impacto turístico	87
10. Conclusiones preliminares	90
Capítulo 4. Factores críticos de éxito en la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019	93
1. Análisis de la información a través de <i>benchmarking</i>	93
2. Análisis de la información tomada de las entrevistas a expertos	98
3. Análisis de la información tomada del trabajo de campo	100
4. Pasos para identificar los FCE	102
4.1. Alcances y objetivos de la organización	102
4.2. Recolección de datos	103
4.3. Agrupamiento de los factores de éxito de acuerdo con los objetivos	107
4.4. Eliminación de los factores de éxito no críticos e identificación de los FCE	107
4.5. Análisis de los FCE	111
5. Lecciones aprendidas	119
6. Conclusiones preliminares	121

Capítulo 5. Diagnóstico local y propuestas estratégicas para hacer sostenible la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019	125
1. Diagnóstico del escenario requerido	125
1.1. Infraestructura de instalaciones deportivas	126
1.2. Infraestructura de instalaciones de soporte	130
1.3. Medio ambiente	133
1.4. Seguridad	133
1.5. Educación y cultura	134
1.6. Turismo	135
1.7. Comunicaciones	136
2. Análisis de brechas	137
2.1. En la infraestructura de instalaciones deportivas	137
2.2. En la infraestructura de instalaciones de soporte	142
2.3. En el medio ambiente	143
2.4. En seguridad	143
2.5. En educación y cultura	152
2.6. En turismo	153
2.7. En comunicaciones	154
3. Misión, visión y objetivos del Comité Organizador de los JPLima2019	154
4. Sugerencias y propuestas estratégicas	156
4.1. En el desarrollo de objetivos claros y planificación de un Plan Maestro	156
4.2. En el fomento de compromiso, comunicación, consenso y trabajo conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)	158
4.3. En el desarrollo de la capacidad gerencial del Comité Organizador	158
4.4. En el desarrollo de infraestructura a medida de lo requerido de instalaciones deportivas	160
4.5. En el desarrollo de la seguridad	166
4.6. En el desarrollo del medio ambiente	170
4.7. En el desarrollo de educación y cultura	172
4.8. En el desarrollo de las comunicaciones y difusión del evento	174

5. Nuevas oportunidades competitivas y reglas de juego a corto plazo a través de la planificación de desarrollo	180
5.1. Caso comparativo con los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011	180
5.2. Oportunidades en el ámbito económico y social	185
6. Conclusiones preliminares	186
Conclusiones y recomendaciones	189
1. Conclusiones	189
2. Recomendaciones	192
Bibliografía	197
Anexos	209
1. Relación de los juegos olímpicos de verano	210
2. Relación de los juegos olímpicos de invierno	212
3. Relación de las copas mundiales de fútbol	214
4. Relación de los juegos panamericanos	215
5. Reglamento de los Juegos Panamericanos	216
Sobre los autores	253

Introducción

El 11 de octubre de 2013, Lima fue elegida sede de los juegos panamericanos del 2019, con 31 votos de un total de 57, superando a las ciudades de Santiago de Chile (9 votos), La Punta de Argentina (9 votos) y Ciudad Bolívar de Venezuela (8 votos). Este gran acontecimiento deportivo internacional se llevará a cabo del 26 de julio al 9 de agosto de 2019.

Si bien en la última década Lima ha sido sede de eventos deportivos y conferencias internacionales que han contribuido a que la ciudad capital y el Perú sean reconocidos por su capacidad de organización, crecimiento económico, calidad de vida y sus experiencias culturales y gastronómicas, organizar los Juegos Panamericanos Lima 2019 (JPLima2019) significa una enorme responsabilidad, oportunidades de desarrollo y crecimiento en diferentes sectores, como por ejemplo el turístico, deportivo, transporte, gastronómico, educativo, infraestructura, entre otros.

Asimismo, la organización de eventos deportivos internacionales, por su gran influencia y trascendencia, representa grandes oportunidades de reconocimiento, desarrollo social, educativo, cultural y económico para el país anfitrión. Haber sido elegidos sede de un certamen deportivo de gran envergadura continental, con repercusión mediática mundial, es una oportunidad que aumenta el prestigio internacional, desarrolla la marca país y la inclusión del deporte en la vida de la población.

Es por todos estos potenciales beneficios que la presente investigación tiene como objetivo evaluar y determinar los factores críticos de éxito (FCE) para la organización de los JPLima2019, tanto por parte del gobierno peruano como por el sector privado, en una sinergia de objetivos que requiere un permanente apoyo mutuo y conjunto para el desarrollo de este magno evento deportivo. De tal forma que sobre la base de dichos factores clave se puedan brindar sugerencias para la elaboración de propuestas estratégicas que garanticen una exitosa organización de los juegos, adecuado desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas y la sostenibilidad de su legado, constituido básicamente por la nueva infraestructura disponible para los deportistas nacionales.

Para ello, durante el proceso de investigación se ha realizado un diagnóstico internacional y un diagnóstico local, utilizando información primaria de entrevistas a expertos e información secundaria disponible en diferentes medios especializados, con el fin de identificar las brechas existentes entre el escenario actual de Lima 2014 y el escenario requerido para Lima en el 2019, año en que será sede de los XVIII Juegos Panamericanos.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el marco conceptual respecto de la organización e implicancias que conllevan los principales eventos deportivos internacionales, como son tanto los juegos olímpicos de verano e invierno, así como el campeonato mundial de fútbol, junto al más importante evento continental deportivo como son los juegos panamericanos, del cual se presenta una reseña y sus antecedentes.

En el segundo capítulo se describe la metodología de investigación, que tiene como herramientas fundamentales los factores críticos de éxito (FCE), según el método de Caralli, y el *benchmarking*. Para ello antes se presentan los objetivos, la motivación y contribución del trabajo, los alcances y limitaciones. De ese modo se busca evaluar e identificar los factores clave para una eficiente organización y desarrollo de los JPLima2019. Asimismo, se detalla el diseño de la investigación, que consiste en el diagnóstico internacional, la determinación de los FCE, el diagnóstico local para el desarrollo de brechas y las propuestas estratégicas para la organización de un evento deportivo.

En el tercer capítulo se expone el diagnóstico internacional a partir de la metodología del *benchmarking*, con el fin de destacar las variables clave de éxito de ciertas sedes de los juegos olímpicos (de verano e invierno), las copas mundiales de fútbol y los juegos panamericanos. Certámenes deportivos internacionales referentes que se han elegido para analizarlos en sus tres fases de organización (*ex ante*, durante y *ex post*), principalmente, por las similitudes en la congregación de deportes multidisciplinarios, la diversidad de países participantes, el público espectador que congregan, la envergadura de la organización, estructura administrativa de las comisiones organizadoras, ciclo de vida del evento deportivo, y su repercusión en la sociedad anfitriona. Según el impacto en común para la ciudad o país sede, las variables clave comparables en la organización de los eventos mencionados son: i) infraestructura (instalaciones deportivas e instalaciones de soporte, principalmente vial, telecomunicaciones, vía pública, entre otras), ii) medio ambiente, iii) seguridad, iv) educación y cultura, v) turismo, vi) comunicaciones y vii) generación de empleo. De estas variables se han documentado las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en la gestión organizacional.

A través del análisis de publicaciones, informes y artículos de revistas especializadas, así como de entrevistas a expertos que se complementaron con visitas a algunas instalaciones deportivas en Lima y en las ciudades de Barcelona, Berlín, Beijing y Guadalajara, en el cuarto capítulo se efectúa el diagnóstico, la identificación y el análisis de los factores críticos de éxito; para ello, se toma como base la metodología propuesta por Richard A. Caralli, ya que es la más apropiada para los objetivos planteados, tanto por su alto componente estratégico como por el hecho de que pone mayor énfasis en las respuestas de los expertos entrevistados. Hemos hallado nueve FCE para los JPLima2019: i) objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro; ii) compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado y población); iii) capacidad gerencial del Comité Organizador; iv) infraestructura a medida de lo requerido; v) seguridad; vi) educación y cultura; vii) comunicaciones y difusión del evento; viii) medio ambiente y ix) legado. Estos resultados se obtuvieron a través de los diferentes niveles de la organización: a) *ex ante* (desde el nombramiento como sede escogida hasta antes de iniciar el evento), b) durante (periodo de duración del evento) y c) *ex post* al evento (periodo luego de concluido el campeonato).

En el quinto capítulo, a partir del análisis del diagnóstico local y las brechas halladas al comparar qué es lo que se tiene y qué se necesita para organizar los JPLima2019 de modo que sean reconocidos como exitosos y logren aceptación de la sociedad y crítica internacional, la ciudad capital deberá mejorar su infraestructura deportiva y en varios aspectos clave de soporte como infraestructura vial, seguridad ciudadana, educación y cultura, comunicaciones y cuidado del medio ambiente. Asimismo, de acuerdo a las brechas existentes en torno a un escenario actual y otro requerido y tomando en cuenta el análisis de los FCE existentes y la asociatividad de ideas en toda la investigación, el Comité Organizador de los JPLima2019 debe orientar su gestión en estas cuatro principales propuestas para que la organización sea exitosa: i) planificación estratégica de la infraestructura deportiva, ii) financiamiento estratégico de la infraestructura deportiva y alianzas entre el sector público y privado, iii) denominación estratégica del Presidente del Comité Organizador, de forma que el funcionario que ejerza la presidencia tenga poder de decisión sobre el presupuesto nacional, y iv) comunicación estratégica sobre el desarrollo de los avances en la organización con participación de la población. Propuestas estratégicas que deben empezar por la claridad de objetivos y adecuado planeamiento, compromiso y trabajo conjunto, formación de capacidades gerenciales y gestión de proyectos de sus miembros, y la identificación de oportunidades competitivas y reglas de juego a largo plazo a través de la planificación de desarrollo de Lima. Todo ello tomando en cuenta principalmente la enorme responsabilidad de organizar exitosamente el mayor evento deportivo a llevarse a cabo en el Perú.

Finalmente, a la espera de que el legado de los JPLima2019 sean beneficios a largo plazo, sostenibles en el tiempo y el Perú pueda ser reconocido como un buen organizador de eventos de clase mundial con capacidad de gestión de recursos al lograr avances en el desarrollo de los ámbitos deportivo, económico, ambiental, social, educativo y cultural; con liderazgo representativo y dirección de sectores que brinden soporte en la organización, se presentan las principales conclusiones del estudio, recomendaciones y lecciones aprendidas de la investigación.

1

Marco conceptual sobre la organización de eventos deportivos internacionales

En el presente capítulo se presenta una reseña de los antecedentes de los juegos panamericanos y la importancia de realizar este certamen deportivo internacional para el Perú. También se describe el marco conceptual en torno a la organización de este tipo de competencias y se analizan las implicancias que conlleva la organización de los juegos olímpicos de verano e invierno, los campeonatos mundiales de fútbol y los juegos panamericanos.

1. Antecedentes e importancia de los juegos panamericanos para el Perú

Uno de los principales ejes para fortalecer los vínculos de unión y amistad entre los pueblos de nuestro continente, a partir del fomento y desarrollo del deporte, lo constituyen los juegos panamericanos; los cuales tienen el potencial de generar desarrollo social y económico en las ciudades sede.

La primera edición de los juegos panamericanos se celebró en Buenos Aires, Argentina, en 1951, donde participaron aproximadamente 2,500 atletas provenientes de 22 países. La gran acogida de este certamen se evidencia en los últimos juegos realizados el 2011 en Guadalajara, México, donde participaron 42 países y 6,003 atletas.

La organización encargada de realizar los juegos panamericanos es la Organización Deportiva Panamericana (Odepa), la cual actualmente está integrada por 42 naciones, incluyendo el Perú. Como miembro pleno de

esta entidad, el 11 de octubre de 2013 nuestro país ejerció su derecho de postular como organizador de estos juegos. Lima fue elegida sede de los juegos panamericanos del 2019 con un puntaje de 31 votos de un total de 57, superando a Santiago de Chile (9 votos), La Punta de Argentina (9 votos) y Ciudad Bolívar de Venezuela (8 votos). El certamen se llevará a cabo del 26 de julio al 9 de agosto de 2019.

En la última década, Lima ha sido sede de torneos deportivos y conferencias internacionales que han contribuido a que la ciudad y el país sean reconocidos por su capacidad de organización, crecimiento económico, calidad de vida y sus experiencias culturales y gastronómicas. Algunos certámenes fueron el Campeonato Mundial Juvenil de Natación (FINA), el Campeonato Mundial Juvenil de Voleibol (FIVB), el Campeonato Mundial Juvenil de Pesas, la Copa América de Fútbol y los Juegos Bolivarianos (este último sin mucho éxito, por el corto tiempo para el adecuado planeamiento).

La organización de los JPLima2019 significa oportunidades de desarrollo y crecimiento en diferentes sectores como por ejemplo el turístico, el educativo, y en rubros como el deporte, el transporte, la gastronomía, la infraestructura, entre otros. Es por ello que el gobierno peruano y el sector privado requieren apoyo unánime para el desarrollo de torneo.

Los últimos juegos panamericanos realizados en la ciudad de Guadalajara, del 14 al 30 de octubre de 2011, acogieron a 6,003 atletas, sin contar con los asistentes a las diversas actividades. Este flujo de visitantes genera beneficios no solo en materia deportiva, sino también en el ámbito económico, turístico y cultural; ya que representaron oportunidades para el empresariado, la población y el Estado, pese a las dificultades sobre la sostenibilidad posterior al certamen.

Los juegos panamericanos en Guadalajara generaron 49,592 empleos permanentes y eventuales en diferentes sectores, como el de construcción, donde se contrataron a 12,000 empleados directos y 35,000 indirectos, sobre todo en el sector hotelero, por el desarrollo económico de la ciudad y de este tipo de eventos (México, 2011). Adicionalmente a ello, se requirieron 80,000 proveedores de servicios. Se tuvo una inversión total de US\$ 1,343.6 millones (0.13% de su PBI), de los cuales US\$ 947.4 millones corresponden a la inversión realizada por la iniciativa privada, US\$ 296.2 millones a la

inversión pública y US\$ 100 millones a la realización del evento (Ávalos, 2011). Además, en Jalisco recibieron aproximadamente medio millón de visitantes entre nacionales y extranjeros, estimándose ingresos por un total de US\$ 110 millones (25 millones de nacionales y 85 millones de inyección económica extranjera).

Para el caso peruano, se estima obtener ingresos de US\$ 125 millones en los 14 días del torneo, lo que constituirá un escenario favorable para el desarrollo productivo, económico, medio ambiental, cultural y social; siempre y cuando el Estado y el sector privado incorporen dentro de su planificación y organización elementos clave que aseguren el éxito, como los aprendidos en experiencias previas. Dichos factores claves servirán de guía y control para cumplir los objetivos trazados por los organizadores del torneo.

2. Principales juegos deportivos internacionales

Se presenta en una primera instancia la gama de torneos deportivos clasificados según la ganancia estimada de ingresos diarios, para obtener un primer enfoque de la importancia de la gestión en la organización deportiva; ya que en el mundo existen diferentes tipos de juegos que albergan a un gran número de espectadores y participantes. Por ejemplo, en el cuadro 1.1, se presentan los juegos que obtienen mayores ganancias económicas (20minutos.es, 2010), así como una breve descripción de estos importantes juegos deportivos internacionales.

En la presente investigación se han elegido los torneos deportivos internacionales, los que cuentan con elementos de similitud y repercusión en la sociedad y país sede; para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes criterios: i) congregación de deportes multidisciplinarios, ii) congregación de diversos países participantes, iii) congregación de diversos públicos espectadores, iv) envergadura de la organización de eventos, v) estructura administrativa de los comités organizadores y vi) ciclo de vida del torneo deportivo (ver cuadro 1.2).

Según estos criterios, se tienen en consideración los siguientes torneos deportivos internacionales: los juegos panamericanos, los juegos olímpicos (invierno y verano) y las copas mundiales de fútbol. Para obtener un

Cuadro 1.1. *Acontecimientos deportivos con mayores ganancias económicas*

Evento deportivo	Descripción	Ganancia estimada diaria durante el evento (en millones)
El Super Bowl de la NFL	Es el partido final del principal campeonato profesional de fútbol americano en Estados Unidos. El campeonato se desarrolla dentro de la National Football League (NFL).	US\$ 379
Los juegos olímpicos de verano	Es un evento deportivo que se realiza cada cuatro años, supervisado por el Comité Olímpico Internacional (COI) y que incluye la mayor cantidad de deportes con participación de diversos países del mundo.	US\$ 176
La copa mundial de fútbol de la FIFA	Es un torneo internacional de fútbol masculino a nivel de las selecciones nacionales absolutas de todo el mundo. Se realiza cada cuatro años, en el que participan 32 equipos y se desarrolla por casi un mes con partidos muy disputados.	US\$ 103
Las 500 Millas de Daytona	Es una de las carreras de automovilismo más importante en Estados Unidos. Este campeonato es regulado por la National Association for Stock Car Auto Racing (Nascar).	US\$ 91
El Ross Bowl	Es el partido final por el título de fútbol americano universitario de Estados Unidos, que se disputa a un partido único entre equipos de la División I de la Asociación Nacional Atlética Colegial (NCCA); asociación a la que pertenecen las universidades con mayor potencial deportivo.	US\$ 88
Los juegos olímpicos de invierno	Es un evento deportivo que se realiza cada cuatro años, supervisado por el COI, los cuales incluyen deportes de invierno de hielo, así como de nieve.	US\$ 83
La NCAA Final Four	Es la final entre los cuatro equipos de la primera división de baloncesto masculino de Estados Unidos. También es realizado entre las universidades con mayor potencial deportivo.	US\$ 82
El Derby de Kentucky	Es la carrera de caballos más famosa en Estados Unidos, donde compiten caballos de pura sangre. Se realiza anualmente en Louisville, Kentucky, durante el festival del Derby que dura dos semanas.	US\$ 69
La Serie Mundial de la MLB	Es la serie final que se juega entre los campeones de las grandes ligas de béisbol nacional y americana en Estados Unidos. Se realiza en el mes de octubre.	US\$ 56
Los Playoffs de la NBA	Es la fase final del campeonato de la NBA (Asociación Nacional de Baloncesto), son los partidos que deciden al campeón de la NBA en Estados Unidos. Se realiza entre el campeón de la Conferencia del Este y del Oeste.	US\$ 47
Los juegos panamericanos	Es un evento deportivo multidisciplinario que se realiza cada cuatro años, donde participan todos los países del continente americano y es organizado por la Odepa.	US\$ 10

Fuente: 20minutos.es, 2010.

Cuadro 1.2. Componentes similares de los principales acontecimientos deportivos internacionales

Evento deportivo	Ingresos diarios estimados similares	Congregación de deportes multidisciplinarios	Congregación de diversos países participantes y de públicos espectadores	Envergadura de la organización de eventos	Estructura administrativa de las comisiones organizadoras	Ciclo de vida del evento deportivo
El Super Bowl de la NFL	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Los juegos olímpicos de verano	✓		✓	✓	✓	✓
La copa mundial de fútbol de la FIFA	✓		✓	✓	✓	✓
Las 500 Millas de Daytona						
El Ross Bowl						
Los juegos olímpicos de invierno		✓	✓	✓	✓	✓
La NCAA Final Four						
El Derby de Kentucky						
La Serie Mundial de la MLB						
Los Playoffs de la NBA		✓	✓	✓	✓	✓
Los juegos panamericanos						

Elaboración propia.

horizonte de diagnóstico similar en el tiempo, se analizan las dos últimas competencias deportivas de cada tipo (finalizadas al inicio de esta investigación); sin embargo, se resaltan y mencionan otros torneos por la importancia de su gestión o lecciones aprendidas, como son los Juegos Olímpicos Barcelona 1992 o el Mundial de Fútbol Brasil 2014 (si bien es uno de los últimos, el desarrollo de esta investigación se inició antes del comienzo del mundial). De esta forma, se acotará la diversidad de eventos deportivos internacionales. Por lo tanto, se tomó en cuenta a: los Juegos Olímpicos de verano Beijing 2008 (China) y Londres 2012 (Gran Bretaña); las Copas Mundiales de Fútbol Alemania 2006 y Sudáfrica 2010 y los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (Brasil) y Guadalajara 2011 (México).

Además, el Comité Organizador de los JPLima2019 considera a los Juegos Olímpicos Londres 2012 y un mix entre los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007, Guadalajara 2011 y los próximos en Toronto 2015; ya que son los campeonatos referentes importantes para la actual organización. También trabajan según las lecciones aprendidas de los Juegos Olímpicos Beijing 2008 y Barcelona 1992, entre otros.

2.1. Juegos olímpicos de verano (ver anexo 1)

Los primeros juegos olímpicos de verano se desarrollaron en Atenas (Grecia) en 1896¹. Actualmente, participan unos 200 países, los cuales compiten cada cuatro años para ser sede del campeonato, a través del Comité Olímpico Internacional (COI), organismo creado el año 1894.

1. En el Peloponeso existen escritos de estos eventos fechados en el 776 A.C. Lo especial de estos juegos es que tenían lugar cada cuatro años y se dedicaban a Zeus, el rey de los dioses. Los Juegos Olímpicos de la antigüedad estuvieron presentes por más de mil años, así el programa desarrollado y los deportes que se incluían fueron cambiando, sin embargo, su popularidad fue decayendo llegando hasta su declive con el emperador romano Teodosio I, quien los abolió en el 393 A.C.

El barón francés Pierre de Coubertin, nacido en 1863, tuvo mucho interés en los Juegos Olímpicos de la antigüedad; dado su interés en el sistema educativo, por lo que se incluía al deporte en la currícula escolar, algo poco común por esos años en Francia.

El barón se propuso entonces en rescatar los Juegos Olímpicos, idea para algunos descabellada, pero tuvo éxito; ya que su iniciativa fue darle una dimensión internacional y moderna, y verlos como parte de una estrategia de educación a través del deporte. Luego de intentos y algunos fracasos, consiguió su objetivo con la creación

El programa actual tiene una duración de 16 días y se compone de un núcleo de 25 deportes como mínimo, ordenados por las federaciones internacionales reconocidas por el COI. En las diferentes ediciones se pueden añadir deportes; sin embargo, no pueden excederse de 28 en total. Un deporte olímpico se puede dividir en dos categorías:

- a) *la disciplina*, que es el deporte en sí. La mayor parte de deportes tiene solo una disciplina, sin embargo, la natación (ejemplo, como el nado sincronizado), el canotaje, la gimnasia, el ciclismo (ejemplos como de montaña, de ruta, BMX) cuentan con más disciplinas y
- b) *la prueba*, que es cada una de las competiciones dentro de un deporte o disciplina (da lugar a una clasificación y a entrega de medallas y diplomas).

2.2. Juegos olímpicos de invierno (ver anexo 2)

Los primeros juegos olímpicos de invierno se desarrollaron en Chamonix (Francia), en 1924. Actualmente, participan 88 países, los cuales a su vez compiten cada cuatro años para ser sede a través del COI. Estos juegos se crearon por la mayor demanda de deportes practicados en la nieve y sobre hielo. Desde 1992 los juegos de invierno y de verano se alternan cada dos años.

El programa actual tiene una duración de 16 días, se compone de un núcleo de 15 deportes, organizados por las federaciones internacionales reconocidas por el COI. Cada deporte olímpico de invierno también se puede dividir en dos categorías: disciplina y prueba.

de lo que se conoce como el Comité Olímpico Internacional (COI), el 23 de junio de 1894 y con la celebración de los primeros Juegos Olímpicos de la modernidad en Atenas en 1896.

Desde Atenas en 1896 los juegos olímpicos fueron el punto de encuentro, cada cuatro años de los atletas de todo el mundo, los mismos que se celebran cada vez en una ciudad diferente del mundo. Estos juegos están conformados por los denominados Juegos de la Olimpiada (periodo de los juegos de verano) y los juegos olímpicos de invierno.

2.3. Copas mundiales de fútbol (ver anexo 3)

El primer mundial se realizó en Montevideo (Uruguay), en 1930. Este torneo deportivo está a cargo de la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (FIFA), fundada en 1904, congrega cerca de 200 países y se disputa cada cuatro años. Se presentan fases intermedias como son las clasificatorias para participar como país en el campeonato y una ronda final denominada campeonato en sí mismo, donde solo participan 32 naciones clasificadas en la etapa preliminar.

El torneo tiene una duración de 30 días y es uno de los megaeventos deportivos más destacados y vistos en el mundo.

2.4. Juegos panamericanos (ver anexo 4)

Los primeros juegos panamericanos se realizaron en Buenos Aires (Argentina) en 1951. Es un certamen multidisciplinario en el que participan atletas de 42 países de América, cada cuatro años. Estos juegos están a cargo de la Odepa, que fue fundada en 1948 con la misión de fortalecer los vínculos de unión y amistad, para impulsar y fomentar el desarrollo deportivo. Los Panamericanos buscan promover el sentimiento olímpico, ideales deportivos y sociales en América, actuando de acuerdo con los lineamientos de la Carta Olímpica, del COI y de los comités olímpicos nacionales (CON) del continente.

Son 28 deportes los que se desarrollan durante los 14 días que dura el torneo bajo las normas de un estricto reglamento (ver anexo 5) y se les considera como una preparación para los juegos olímpicos de verano, divididos en dos categorías: disciplinas y pruebas.

A continuación, se muestra en el cuadro 1.3 el resumen de los juegos deportivos por desarrollar en el presente trabajo de investigación.

3. Implicancias en la organización de torneos deportivos

Diversos autores han investigado acerca de la organización de eventos deportivos y el impacto para los países organizadores. Ellos destacan los

Cuadro 1.3. Descripción de los juegos deportivos

Características	Juegos olímpicos de verano	Juegos olímpicos de invierno	Copa mundial de fútbol	Juegos panamericanos
Inicio	Atenas (Grecia), 1896	Chamonix (Francia), 1924	Uruguay, 1930	Buenos Aires (Argentina), 1951
Países participantes	200 países	88 países	200 países	42 países
Frecuencia del evento	Cada 4 años	Cada 4 años	Cada 4 años	Cada 4 años
Organismo a cargo	Comité Olímpico Internacional (COI)	Comité Olímpico Internacional (COI)	Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (FIFA)	Organización Deportiva Panamericana (Odepa)
Fecha de creación del organismo	1894	1894	1904	1948
Duración del programa deportivo	16 días	16 días	30 días	14 días
Deportes que se desarrollan	Como mínimo 25 deportes y máximo 28	15 deportes	Fútbol masculino de mayores	28 deportes
Categorías	Disciplina (una o diferentes) y prueba (competición que da lugar a una clasificación y medalla)	Disciplina (una o diferentes) y prueba (competición que da lugar a una clasificación y medalla)	Con un fase clasificatoria y una ronda final, esta es considerada el evento en sí mismo	Disciplina (una o diferentes) y prueba (competición que da lugar a una clasificación y medalla)

Elaboración propia.

cambios que tiene un país al ser sede, como el caso de la transformación urbanística desarrollada en la ciudad de Barcelona con los juegos olímpicos en 1992 (Schwambach, 2011). La planificación en España se realizó con la consultora catalana Tecnología Urbanas Barcelona S.A. (Tubsa Group), quienes determinaron los siguientes factores críticos para la organización: i) integración de políticas públicas y privadas de forma integral, ii) inversiones en infraestructura, iii) actividad económica productiva, iv) transporte, v) medio ambiente, vi) seguridad y vii) educación.

Por ejemplo, según Brunet (1995), los principales proyectos olímpicos en Barcelona 1992, en orden de importancia, fueron los siguientes: i) infraestructuras vial y de transporte, ii) viviendas, oficinas y locales comerciales, iii) telecomunicaciones y servicios, iv) instalaciones de hoteles, v) instalaciones deportivas y vi) infraestructura medioambiental.

Según Stadhouders (2010), para organizar un certamen deportivo y hacerlo sostenible, se debe tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- i) La infraestructura necesaria para garantizar el acceso y la fluidez del tránsito a las áreas donde se desarrollarán los juegos deportivos.
 - ii) El planeamiento del espacio, áreas donde se encontrarán los centros deportivos y la Villa Olímpica³, como la localización y desarrollo de cada juego que además soporte la cantidad estimada de visitantes.
 - iii) El planeamiento sobre el desarrollo sostenible de los lugares y centros deportivos que se usarán, si estas serán sedes temporales o permanentes que se puedan usar de forma múltiple en el futuro, para otro tipo de actividades, o se conviertan en zonas de esparcimiento.
3. Anteriormente los atletas eran albergados en hoteles, escuelas, campamentos militares o barcos; sin embargo, el constante crecimiento de participantes en los juegos olímpicos creó la necesidad de encontrar una solución y fue en Los Ángeles de 1932 en donde se construyó la primera Villa Olímpica, en la cual se tienen comercios, oficinas, centros culturales, restaurantes. Además, los atletas durante los juegos viven en la denominada Villa, después de los juegos las instalaciones adquieren otra función y las casas son reutilizadas. En la actualidad la construcción de esta, se encuentra normada en el Reglamento del COI y los Juegos Panamericanos (ver anexo 5: secciones VII y VIII del Reglamento de la Odepa).

- iv) Los beneficios versus los costos sociales de organizar el evento, con lo cual se espera contar con el mayor número de beneficios sociales posibles como el prestigio internacional, fortalecimiento de la marca del país anfitrión, incremento de la población participante en deportes, reducción de problemas de salud e integración de los grupos minoritarios a la sociedad en conjunto.
- v) Los beneficios versus los costos ambientales, ya que generalmente se toman en cuenta los beneficios económicos más que los ambientales y sociales; por ello, en el planeamiento inicial también se debe incluir los efectos ambientales, con énfasis en el uso de energía verde, reciclaje, reducción de emisiones de carbono y formas verdes de transporte.
- vi) Los beneficios versus los costos económicos, se espera que la organización del evento derive en crecimiento económico para el anfitrión, sin embargo al tomar en cuenta los intangibles (como la difusión de la marca país, el prestigio internacional, el bienestar social, el desarrollo en educación e interés por el deporte) los flujos económicos son difíciles de cuantificar según comenta el autor.
- vii) El rol de las políticas gubernamentales sobre el desarrollo sostenible de los eventos deportivos y los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones, evaluando y preparándose ante las posibles contingencias o factores externos como una posible crisis económica.
- viii) Las acciones tomadas en conjunto y colaboración por parte del sector público y privado sobre la base de fines comunes, a su vez se toma en cuenta a los organismos no gubernamentales.

Por lo tanto, los factores claves para el éxito de la organización se pueden encaminar hacia un punto estratégico, con el fin de obtener beneficios del desarrollo del evento y convertirse junto con otras herramientas en impulsor de: la cooperación entre la gestión de la administración privada y pública, el desarrollo del ornato e infraestructura de la ciudad, el desarrollo de la educación a través del deporte y cultura, la mejora medio ambiental, la prevención en seguridad, la promoción de la marca ciudad y del turismo del país, la integración de la población y el bienestar social.

Además, según Smith (2010), dentro del efecto social positivo se encuentra: i) la colectividad y reforzamiento de identidad a través del deporte, ii) la unificación de la población, iii) el enriquecimiento de la autoestima de los pobladores de la sede y orgullo cívico por ser el anfitrión, iv) la inspiración de los niños y de la juventud en la gama de deportes y su práctica y v) la vida saludable y el bienestar.

Para identificar qué factores son determinantes en la realización exitosa de eventos deportivos de clase internacional, es necesario analizarlos alrededor de su ciclo de vida (*ex ante*, durante y *ex post*) como en su impacto en la sociedad del país sede; tal como se planificó estratégicamente en los proyectos de transformación en los Juegos Olímpicos Barcelona de 1992 (Schwambach, 2011). Es así, que se obtienen vías para complementar el desarrollo económico y social sostenidamente sobre el planeamiento de este tipo de eventos, siendo gestionado en los niveles de la organización o ciclo de vida a continuación descrita:

- i) **Organización *ex ante***, según Martín (2010), el dinamismo de un evento deportivo inicia desde que se designa a una ciudad como sede, hasta antes de iniciar el programa. Indica el autor que se tiene una campaña de publicidad seis años antes del inicio de la competición en el caso de los juegos panamericanos y once años antes en el caso de los juegos olímpicos.
- ii) **Organización durante**, es el tiempo de duración del evento, en el caso de los juegos olímpicos es de 16 días, en cuanto a la copa mundial de fútbol de 30 días y en los juegos panamericanos es de 14 días.
- iii) **Organización *ex post***, periodo que cubre desde que se cierra el evento, hasta la evaluación del impacto del mismo en el largo plazo. En el caso de los juegos olímpicos, a este periodo se le denomina resaca posolímpica, en donde por ejemplo se toma en consideración el destino que tendrán las instalaciones y terrenos usados en la organización de los juegos; ya que por las inversiones realizadas es importante de sostener y no convertirse en los denominados “elefantes blancos” (costos de mantenimiento mayor al beneficio que genera).

2

Metodología y diseño de la investigación

En este capítulo se describe la metodología seguida en este trabajo. Primero se presentan la justificación y objetivos de la investigación, y los alcances y limitaciones del trabajo; en segundo lugar, se definen las principales herramientas metodológicas que se aplicarán en la investigación que son los factores críticos de éxito y el *benchmarking*. Por último, después de haber definido conceptualmente estas herramientas, se describe el tipo y el diseño de la investigación que consiste en las siguientes cuatro fases: diagnóstico de eventos deportivos internacionales, la determinación de los FCE, el diagnóstico de la situación actual de Lima y las propuestas estratégicas sugeridas para una gestión exitosa de los JPLima2019 (ver cuadro 2.1).

1. Justificación y objetivos del tema de investigación

La realización de los JPLima2019 para el Perú significa una enorme responsabilidad y reto, es por ello que debe planificarse lo mejor posible desde diferentes ámbitos, como el económico, social, ambiental, educativo y cultural.

Por otro lado, el realizar los JPLima2019 como se ha mencionado es un gran desafío y un primer paso para demostrar al país y al mundo que se estará a la altura de otros países exitosos en la organización y ganar prestigio como marca. Esto abrirá la oportunidad para organizar futuros eventos

Cuadro 2.1. Resumen de las metodologías de la investigación

Características	Diagnóstico internacional	Determinación de los FCE	Diagnóstico local	Propuestas estratégicas
Motivo	Conocer la situación de organizaciones similares de los eventos deportivos internacionales	Identificar las variables cruciales para llevar a cabo la organización de los JPLima2019	Identificar las brechas existentes entre el escenario actual y el escenario requerido	Desarrollar propuestas estratégicas con el fin de reducir y eliminar las brechas
Fuentes de información	Principalmente fuentes secundarias: investigaciones y publicaciones, información pública, información de la web, revisión bibliográfica relacionada	Principalmente fuentes primarias: entrevistas a expertos, trabajo de campo	Factores críticos de éxito	Diagnóstico internacional y local
	Fuentes primarias: entrevistas a expertos, trabajo de campo	Principalmente fuentes secundarias: investigaciones y publicaciones, información pública, información de la web, revisión bibliográfica relacionada	Fuentes primarias: entrevistas a expertos, trabajo de campo	Factores críticos de éxito
Herramientas	Diagnóstico con los criterios desarrollados en el marco conceptual	Factores críticos de éxito con la metodología de Caralli	Diagnóstico con los criterios desarrollados en el marco conceptual	
Capítulo del libro	Capítulo 3. <i>Benchmarking</i> y diagnóstico de los últimos eventos deportivos internacionales	Capítulo 4. Factores críticos de éxito en la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019	Capítulo 5. Diagnóstico local...	Capítulo 5. ... y propuestas estratégicas para hacer sostenible la organización los Juegos Panamericanos Lima 2019

Elaboración propia.

deportivos y de diversos tipos de envergadura internacional, generando competitividad y desarrollo.

Frente a esta necesidad, el país convoca a estudiantes, profesores, investigadores, líderes y profesionales a aportar con sus conocimientos, experiencias, investigación, sentido crítico y propuestas de gestión; en este sentido la realización de la presente investigación busca aportar con la identificación de FCE para la organización de los JPLima2019. Esto servirá como un punto de referencia para la toma de decisiones y planificación de estrategias de gestión.

Para ello, el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo general determinar los factores críticos de éxito que se deben de tomar en consideración para llevar a cabo una exitosa organización de los JPLima2019, con los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las variables que destacan en los eventos deportivos internacionales.
- Identificar las brechas existentes entre el escenario actual y el escenario requerido, para la realización de los Juegos Panamericanos Lima 2019.
- Determinar las propuestas estratégicas, a tomar en cuenta, para que los Juegos Panamericanos Lima 2019 sean exitosos.

2. Alcance y limitaciones

El alcance de la investigación comprende abarcar el análisis de eventos deportivos de gran envergadura como las copas mundiales de fútbol, los juegos olímpicos y los juegos panamericanos. Si bien el análisis principal se concentra en Lima, Perú; sin embargo, presenta una visión internacional haciendo *benchmarking* de los casos de éxito y recogiendo las lecciones aprendidas de diversos países donde se han realizado eventos de igual o mayor magnitud, para contextualizarlo a la realidad peruana.

Sobre las limitaciones y dinámica de la investigación, está se da por la búsqueda de información y documentación, a través de publicaciones, trabajo de campo (visitas) y realización de entrevistas a expertos. Se tomará en

cuenta los factores claves de éxito para la organización administrativa del evento, mas no en la gestión administrativa o técnica a detalle de cada una las disciplinas deportivas consideradas para los juegos panamericanos por limitaciones de tiempo. Tampoco se enfocará en el desarrollo para la obtención de medallas de parte del anfitrión como fuente de éxito del desenvolvimiento de los juegos.

Por último, el presente trabajo de investigación, además se desarrolla, para servir como referencia en el planteamiento de propuestas estratégicas y la toma de decisiones, las cuales requerirán ser evaluadas y validadas por las autoridades y organismos involucrados según el fin que se considere conveniente.

3. Factores críticos de éxito (FCE)

Este trabajo de investigación tiene como finalidad aportar recomendaciones para una exitosa gestión de los JPLima2019, con lo cual se realiza una previa investigación con el fin de identificar y analizar los factores que han tenido un impacto relevante en los eventos deportivos seleccionados, además de las entrevistas realizadas a expertos y revisión de publicaciones en general; para hallar áreas claves de trabajo y enfocarse en planes de acción en ellas. Es por ello, que se usa la metodología de los factores críticos de éxito (FCE).

El método de gestión por FCE data de inicios de 1960 cuando se publicó un artículo sobre *Management information crisis*, donde explica la importancia de estos factores (Harvard Business Review, 1960). A pesar de su importancia, quedan inexplorados hasta 1979, cuando un grupo de investigación del Massachusetts Institute of Technology (MIT) lo retoma como una herramienta aplicable a requerimientos de un sistema de información gerencial. Es así, que los FCE se obtienen como un número limitado de áreas, en donde sí se logran resultados satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo y exitoso para la organización. Por lo tanto, estas áreas requieren mayor atención y cuidado de la gerencia (Rockart, 1979).

3.1. Definiciones

Según Villegas (1997), la gestión por FCE significa la acción y el efecto de gerenciar y administrar la organización, con base en elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso. Para lo cual, indica que es necesario identificar aquellos eventos, condiciones, variables, áreas, circunstancias o actividades coyunturales; en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un buen desempeño. Por lo tanto, estos elementos o factores son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos.

Por otro lado, para Pinto (2000) los FCE describen las actividades que son necesarias de ejecutar o realizar satisfactoriamente para que la misión se cumpla. Son una serie de enunciados, normalmente no más de ocho, que si se cumplen; garantizan el éxito de la misión. Para lo cual, se requiere agrupar acciones que se deben realizar o cumplir, ya que en caso contrario generarían un caos y un seguro incumplimiento de la misión.

Asimismo, Caralli (2004) sostiene que estos FCE permiten definir las áreas claves esenciales para un buen desempeño de la organización. Los gerentes que conocen y consideran estas áreas con el fin de realizar planes de acción en toda actividad o iniciativa organizacional, deben asegurar un rendimiento óptimo de las mismas, para alcanzar los objetivos y metas planteadas y garantizar el cumplimiento de su misión.

Además, explica que la importancia de los FCE radica en los beneficios que se pueden obtener de ellos, como: i) la precisión al momento de responder al alcance de los objetivos y la misión organizacional, ii) el soporte que dan al desarrollo de planes estratégicos, ayudando a identificar amenazas y oportunidades, iii) la ampliación en la visión organizacional para el manejo de riesgos, iv) son en sí mismas una potente herramienta de comunicación organizacional, v) identifican puntos críticos de atención de la alta dirección y vi) permiten la medición de la productividad organizacional (Caralli, 2004).

Según Murillo (2010), son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes, en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un

departamento o una organización. Son así, variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global.

El autor brinda un alcance de algunas de las características de los FCE: i) son temporales y subjetivos, por ser influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, la accesibilidad y disponibilidad de recursos; ii) están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen y de su grado de comprensión del entorno y madurez organizacional; iii) tienen conexión con la supervivencia o competitividad de la entidad a la que se refieren; iv) son específicos para cada organización; v) reflejan preferencias o puntos de vista respecto a variables claves en un momento determinado; vi) se entrelazan con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización enfrenta y vii) se constituyen en elementos cruciales para el éxito durante el horizonte de planeación (Murillo, 2010).

A pesar de contar con diversas definiciones y puntos de vista, se identifican puntos comunes que ayudan a explicar el alcance de los FCE, que se define como aquellos factores, componentes o elementos claves identificados; ligados a la estrategia de la organización. Pueden ser evaluados con el fin de proporcionar acciones adecuadas de buen desempeño y lograr lo que se espera, sea una organización o evento exitoso, aceptable o según se planteen los objetivos acorde con la misión de la gerencia. Finalmente, se convierte en una herramienta complementaria, para diseñar medidas de control de rendimiento, efectividad, calidad y competitividad de procesos; con la finalidad de contribuir en la toma de decisiones.

3.2. Metodología de gestión por factores críticos de éxito (FCE)

En el presente trabajo de investigación se ha elegido la metodología desarrollada por Caralli (2004), ya que nos permite de forma ordenada y en pasos definidos, determinar los FCE de una organización a través de la revisión de documentación y la realización de entrevistas a expertos como fuente de datos de análisis; lo que proporciona soporte a las propuestas estratégicas que serán planteadas, por los conocimientos y experiencias de alta dirección, que reflejen la capacidad de discernimiento que se tiene al ordenar recursos y plantear elementos de gestión.

Esta metodología inicia con un análisis de metas y objetivos para alcanzar la misión organizacional. Luego, se realiza un análisis de datos e información a través de documentación (normativos sobre la entidad y el entorno en el que se desarrolla la organización) y entrevistas a funcionarios claves y expertos, con el objeto de identificar las áreas de interés, su funcionamiento, riesgos y barreras existentes para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Posteriormente, la información recolectada se clasifica en “grupos de afinidad”, donde se seleccionarán los factores sean de éxito, críticos o no críticos.

Para Caralli (2004), existen las siguientes actividades básicas para el desarrollo de la metodología:

- i) **Definición del alcance**, a través de la identificación de los organismos e instituciones y de sus objetivos para el logro de metas respecto a la materia de investigación.
- ii) **Recolección de datos**, a través de los organismos e instituciones involucradas, documentación o publicaciones sobre la materia en investigación y entrevistas realizadas a expertos.
- iii) **Análisis de los datos**, identificando y agrupando los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.
- iv) **Identificación de FCE**, se eliminan los factores no críticos (sobre la base de un conjunto de preguntas a las que se somete cada factor hallado), posteriormente se selecciona y determina los FCE.
- v) **Análisis de los FCE**, se concluye sobre los FCE encontrados.

En la figura 2.1 se señalan los pasos de la metodología de FCE.

4. El *benchmarking*

El término fue introducido por Xerox a mediados de los años setenta, como estrategia para combatir a la competencia. Xerox perdía posiciones de manera acelerada en el mercado de las fotocopiadoras ante la competencia japonesa e inició de manera sistemática el proceso de *benchmarking* (Camp, 1993). David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, definió *benchmarking* como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

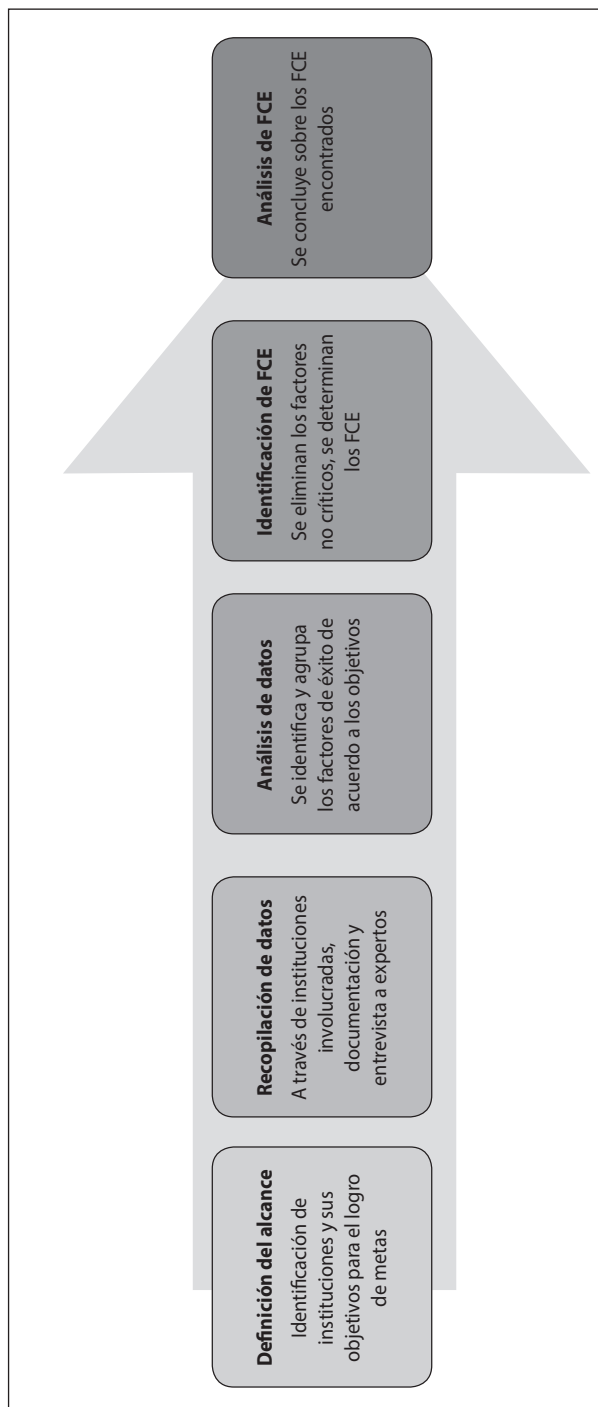


Figura 2.1. Pasos de la metodología de los FCE
Elaboración propia.

4.1. Definiciones

Camp (1993), señala que el *benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Además, afirma que es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje que requiere observar cuáles son estas prácticas y proyectar cuál debe ser el desempeño futuro, permitiendo fijar metas realistas, creando planes y estrategias ganadoras que ayuden a alcanzar la excelencia.

Por otro lado, Spendolini (1992) define el *benchmarking* como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. De este modo, según el autor se identifican los FCE o *benchmarks* a los que se va a hacer seguimiento.

Según Valls (1995), el *benchmarking* es un proceso de gestión continua, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Esto es una manera racional de asegurar la satisfacción de las exigencias de los clientes y se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias. Por lo tanto, es el camino para la supervivencia corporativa a largo plazo, a través del logro de la excelencia y liderazgo.

Asimismo, Karlöf y Östblom (1996: 197) definen al *benchmarking* como un proceso sistemático y continuo que compara nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Después de conocer diversas definiciones de lo que es *benchmarking*, se puede decir que es un proceso continuo por medio del cual una organización se compara con el mejor de su sector u organización, con el propósito de identificar las prácticas sobresalientes y luego aplicarlas, conduciendo a un alto desempeño en la gestión.

4.2. Tipos de *benchmarking*

Existen varios tipos de actividades de *benchmarking*, dado que se tienen beneficios y deficiencias, por lo que puede ser más apropiada en ciertas

circunstancias que en otras. Camp (1993) señala que existen los siguientes tres tipos de *benchmarking*:

- i) ***Benchmarking interno***, en las empresas con múltiples divisiones, departamentos e incluso en más de un país; se inicia la investigación de *benchmarking* comparando operaciones internas. Este esfuerzo es solamente un punto de partida para empezar a identificar los mejores procesos en la organización. Las investigaciones ayudan a definir el alcance de un estudio externo, ya que proporciona información útil que permiten mejorar la comunicación interna y la solución conjunta de problemas.
- ii) ***Benchmarking competitivo***, comprende la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos y la comparación con los de la propia organización. Puede resultar difícil obtener información, pero el realizarse a través de un tercero, como por ejemplo un consultor especializado, garantiza la confiabilidad y el anonimato de la realización de este proceso.
- iii) ***Benchmarking funcional***, comprende la identificación de procesos de trabajo de organizaciones que podrían no ser competencia directa de la organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que haya ganado una reputación de excelencia, en el área específica que se esté sometiendo al *benchmarking*.

4.3. Metodología de análisis *benchmarking*

A continuación se detallan las fases que comprenden el realizar *benchmarking* y lo que incluye cada una de ellas (Camp, 1993).

- i) **Fase de planeación**, para esto se requiere identificar a qué se le va hacer *bench*. Luego, se determinará contra qué se tendrá la comparación y se procederá a recopilar datos provenientes de fuentes secundarias (investigaciones bibliográficas, publicaciones y estudios realizados) y/o fuentes primarias de ser el caso (expertos). También en esta fase, se puede tener encuestas, cuestionarios y visitas de campo; así como *piggyback* (utilizar datos ya existentes de estudios realizados por otros).

- ii) **Fase de análisis**, se determina las dimensiones de cualquier brecha en el desempeño, sea negativo (las prácticas externas son superiores), de paridad (no hay diferencias importantes en las prácticas) o positivo (las prácticas internas son superiores).
- iii) **Fase de integración**, es el proceso de usar los hallazgos de *benchmarking* para fijar objetivos operacionales para el cambio. Se debe demostrar en forma clara y convincente que los hallazgos son correctos y se basan en datos reales. Luego, se comunica a todos los niveles de la organización para obtener respaldo.
- iv) **Fase de acción**, se desarrolla planes de acción para implantar los hallazgos de *benchmark*. Se necesitará a su vez, un mecanismo continuo de presentación de informes, ya que se tiene que comunicar a todos los involucrados del progreso de los hallazgos del *benchmarking*.
- v) **Madurez**, se alcanzará la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas a todos los procesos del negocio u organización, asegurando así la superioridad.

En la figura 2.2 se presentan los pasos de la metodología para realizar *benchmarking*. En la presente investigación se tiene soporte en los cuatro primeros pasos: planificación, análisis, fase de integración y fase de acción; donde se apoya el diagnóstico del desempeño de la organización de eventos deportivos internacionales.

Como ejemplo, se menciona lo que planea hacer en un caso específico el Comité Olímpico Organizador de los Juegos Panamericanos Toronto 2015. Toronto trabaja con los organizadores de la sede de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, para elaborar la estrategia de medios y difusión del evento. Se planea la comunicación y cobertura previa al inicio de los juegos como se hizo en Guadalajara, con el fin de crear entusiasmo en la población sobre los juegos panamericanos del 2015. A su vez, los organizadores de Toronto 2015 ofrecerán asistencia sobre cómo organizarse según las mejores prácticas a los futuros anfitriones de los JPLima2019 (Comité Olímpico de Canadá, 2014).

Otro ejemplo de gestionar según el desempeño de las mejores prácticas elegidas, es el caso de los Juegos Olímpicos de invierno Vancouver 2010 y

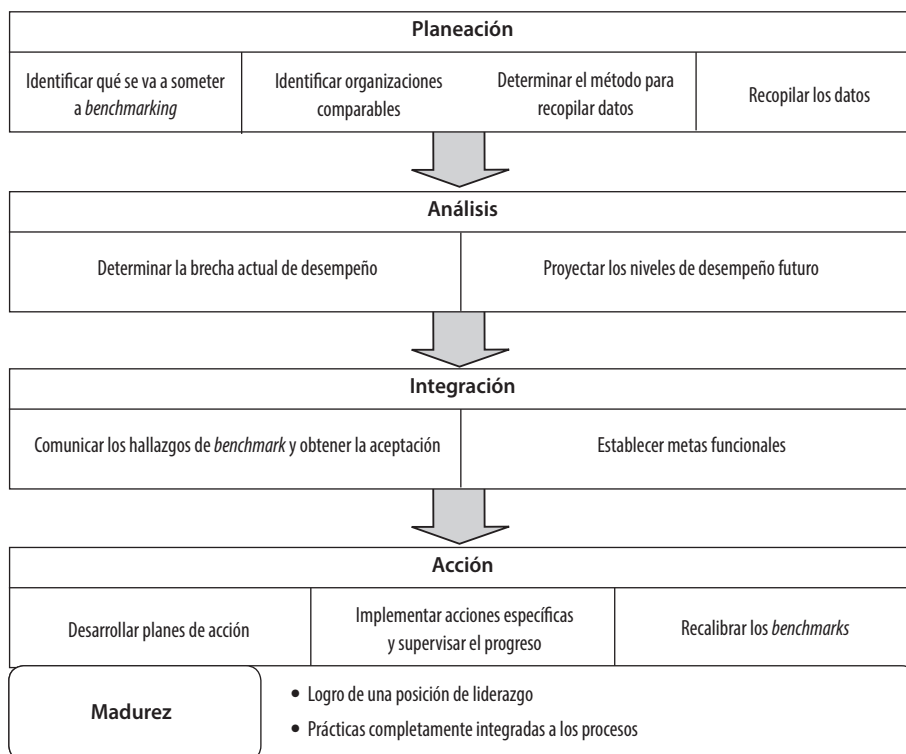


Figura 2.2. Metodología del *benchmarking*

Fuente: Camp, 1993.
Elaboración propia

Sochi 2014. En el reporte final elaborado por el COI acerca de Vancouver, se señala haber tenido una reunión en el 2010 en la ciudad de Sochi; el cual sirvió para la transferencia de conocimientos acerca del programa desarrollado. Se discutió las lecciones aprendidas y cómo utilizarlas para mejorar. Una delegación de 45 miembros del Comité Organizador de Vancouver 2010 contribuyó con la asesoría sobre su experiencia y recomendaciones a la futura sede (COI, 2011a).

La comparación entre eventos deportivos internacionales relevantes, brinda guía para la planificación y el proceso de toma de decisiones, a través de los conocimientos, oportunidades, limitaciones, lecciones aprendidas; para que los futuros organizadores comprendan, repliquen, adecuen y puedan evitar errores. De este modo, se puede obtener ense-

ñanzas de los tropiezos y buscar mejoras en el desempeño y desarrollo de eventos deportivos, lo cual será beneficioso para la sede anfitriona y los *stakeholders*.

5. Estudio exploratorio descriptivo y diseño de la investigación

El tipo de diseño es de tipo exploratorio descriptivo, exploratorio porque se desea conocer los FCE desde la perspectiva nacional, a través de los diversos actores sociales relacionados con el tema de los JPLima2019 y descriptivo porque busca describir cuáles son las variables claves que destacan en los eventos deportivos internacionales para lograr el éxito.

La investigación realizada presenta un carácter cualitativo, porque permite acercarnos a la realidad de manera profunda y comprender mejor el mundo representado por la teoría y la práctica (Pérez, 1998). Con el fin de tener una mayor visibilidad y proximidad a las situaciones reales (Erickson, 1986) y poder interpretarlas, teniendo en cuenta que los actos dependen de como los mismos sujetos definen dichas situaciones (Ruiz, 2012). A su vez, se realiza una investigación cuantitativa fortaleciendo el análisis exploratorio y descriptivo, sobre la base de entrevistas a expertos (pese a la muestra pequeña a considerar) para recoger información sobre el tema de estudio y generar mayor objetividad (Briones, 2002), ya que esto permite analizar datos cuantitativos sobre las variables halladas como FCE y además, se podrá establecer un *ránking* para establecer comparaciones sobre la importancia de factores claves en el diagnóstico internacional como en el local.

5.1. Universo y muestra

Se determinó trabajar con actores sociales ligados a los JPLima2019 y seleccionando representantes de sectores involucrados con experiencia profesional en toma de decisiones de entidades públicas y privadas en las que tiene impacto el evento (organismos gubernamentales, instituciones privadas y universidades). De esta forma, se han realizado 11 entrevistas mediante las cuales se ha obtenido valiosa información para hallar los FCE para los JPLima2019.

5.2. Recolección, procesamiento y análisis de la información

Para la recolección de datos con los actores sociales se utilizó la entrevista semiestructurada como una técnica de recopilación de información. Y para obtener la experiencia de las sedes internacionales que han realizado mega eventos deportivos se utilizó el estudio de casos y trabajo de campo. El procesamiento y análisis de la información se realizó contrastando y sistematizando los resultados vertidos por las entrevistas de los actores sociales, las fuentes bibliográficas y el estudio de casos de experiencias internacionales, todo esto guiado por los objetivos de la presente investigación. Utilizando un procedimiento inductivo, al partir de los datos para intentar reconstruir e interpretar la realidad. Las conclusiones se elaborarán a partir de los análisis de las entrevistas, estudios de casos y de la literatura en que se basa el marco teórico respondiendo así a los objetivos de la presente investigación.

5.3. Diagnóstico internacional

La herramienta aplicada para el diagnóstico es el *benchmarking* a las sedes de eventos deportivos internacionales referentes en los niveles *ex ante*, durante y *ex post* del evento. Por otro lado, se analizan los aspectos negativos acontecidos a través de las lecciones aprendidas. Esto con el fin de conocer a profundidad la situación de organizaciones similares en el ámbito internacional. Para esto se utilizan principalmente fuentes de información secundarias.

Se recopila también información secundaria con la finalidad de ubicar estudios sobre la realización de eventos deportivos (copas mundiales, énfasis en olimpiadas y en los panamericanos) y la repercusión de estos eventos en el desarrollo sostenible del país organizador.

5.4. Identificación de los factores críticos

La presente investigación incluye la determinación de los FCE de carácter cualitativo, con el fin de identificar las variables cruciales en la organización de los juegos panamericanos. Para tal fin, se obtienen los siguientes pasos: i) elaborar una lista de los objetivos de la organización, ii) identificar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos planteados, iii) eliminar

los factores de éxito no críticos, iv) agrupar los factores identificando sus componentes y seleccionar los FCE y v) concluir sobre FCE.

Las fuentes de información utilizadas (principalmente primarias) se presentan a continuación:

a) Entrevistas a expertos

Se utiliza un bloque de preguntas similares para todos los entrevistados, que se denomina entrevistas a expertos sobre el desarrollo e impacto del evento. Además, se obtiene información específica bajo un bloque de preguntas particulares para cada entrevistado.

Conclusiones:

- Realizar las entrevistas permite al grupo de investigación a tener un panorama amplio y estratégico de los JPLima2019 desde el punto de vista de los tomadores de decisiones.
- La información recabada, primaria como secundaria, permite al equipo de investigación definir con mayor exactitud los FCE y plantear propuestas estratégicas.
- Las entrevistas perfilaron las conclusiones y fueron soporte de las recomendaciones del presente trabajo de investigación.

b) Trabajo de campo

Como complemento a la información primaria se realizó un trabajo de campo consistente en visitas realizadas por los coautores de esta investigación a las diversas ciudades y locaciones, donde se han desarrollado acontecimientos deportivos internacionales: Barcelona (España), Berlín (Alemania), Beijing (China) y Guadalajara (México), así como una visita por diferentes escenarios de Lima Metropolitana (Perú). Respecto a la justificación de la elección de los lugares visitados se detalla la influencia de su organización en los eventos deportivos referentes en el cuadro 2.2.

5.5. Diagnóstico actual

Se realiza un diagnóstico de Lima con el fin de identificar las brechas existentes entre el escenario actual y el escenario requerido, a través de los FCE sobre la planificación y organización de los JPLima2019.

Cuadro 2.2. *Visita de campo de los investigadores*

Lugar	Ubicación	Objetivo de la visita
Instalaciones deportivas	Lima, Perú	Obtener información visual del desarrollo de la infraestructura de las diversas sedes. Conocer la zona de construcción y observar los avances
Instalaciones deportivas	Barcelona, España	Obtener información visual del desarrollo de la infraestructura de sedes deportivas y reconocer la importancia actual de las mismas
Ciudad	Barcelona, España	Observar e indagar sobre los cambios realizados en la ciudad <i>ex ante</i> a los Juegos Olímpicos de 1992 y su mantenimiento <i>ex post</i> al evento. Reconocimiento de la importancia del desarrollo turístico directamente con el evento
Instalaciones deportivas	Beijing, China	Obtener información visual del desarrollo de la infraestructura de sedes deportivas y reconocer la importancia actual de las mismas
Ciudad	Beijing, China	Observar e indagar sobre los cambios realizados en la ciudad <i>ex ante</i> a los Juegos Olímpicos del 2008 y su mantenimiento <i>ex post</i> al evento. Reconocimiento de la importancia del desarrollo turístico directamente con el evento
Ciudad	Berlín, Alemania	Observar e indagar sobre los cambios realizados en la ciudad <i>ex ante</i> a la Copa Mundial de Fútbol Alemania 2006 y su mantenimiento <i>ex post</i> al acontecimiento. Reconocimiento de la importancia del desarrollo turístico directamente con el torneo

Elaboración propia.

Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria consignadas por diversos organismos, tales como: COP, Odepa, IPD, federaciones deportivas, Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), entre otros organismos deportivos, empresas privadas y diversas fuentes nacionales e internacionales relacionadas con la organización de eventos. Otras fuentes de información secundarias a utilizar será la internet (vía documentos web especializados), que nos permitan sustentar los FCE determinados y evaluar su aplicación a la realidad peruana.

5.6. Estrategias

A través de las herramientas de FCE y tanto del diagnóstico internacional como el local, se tiene como objetivo desarrollar propuestas estratégicas

con el fin de reducir y eliminar brechas, a través del desarrollo de los planes de acción que se llevarán a cabo *ex ante*, durante y *ex post* de los juegos panamericanos para tener éxito en la organización.

Se consultó tanto fuentes secundarias como primarias, siendo las fuentes de información primaria resultado de entrevistas nacionales e internacionales a profundidad ya mencionadas líneas arriba, como las dirigidas a expertos asociados a la organización del evento u otros entrevistados que se desenvuelven en un contexto relacionado con el tema de investigación.

6. Conclusiones preliminares

Los principales juegos deportivos internacionales tomados en cuenta (juegos olímpicos de verano e invierno, copas mundiales de fútbol, juegos panamericanos) se han agrupado por la similitud en la congregación de deportes multidisciplinarios, de países participantes y de público espectador; por la envergadura de la organización de eventos, la estructura administrativa de las comisiones organizadoras, el ciclo de vida del evento deportivo y su repercusión en la sociedad y país sede.

Para tener un referente temporal se toma en cuenta los casos de: los Juegos Olímpicos Beijing 2008 (China) y Londres 2012 (Gran Bretaña); de las Copas Mundiales de Fútbol Alemania 2006 y Sudáfrica 2010, y de los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (Brasil) y Guadalajara 2011 (México). Según la opinión de expertos, el COP está tomando como referentes principalmente a los Juegos Olímpicos Barcelona 1992, Beijing 2008, Londres 2012 y a los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007, Guadalajara 2011 y a Toronto 2015. Por lo tanto, se concluye utilizar la metodología del *benchmarking* y tomar en cuenta las lecciones aprendidas, a través del diagnóstico de eventos deportivos internacionales; para luego identificar los FCE sobre la base de cinco pasos: i) definición de alcance, ii) recolección de datos, iii) análisis de datos, iv) identificación de FCE y v) análisis de FCE de la organización de los JPLima2019 que permita cumplir los objetivos y brindar herramientas de gestión adecuadas.

El punto de partida para la continuación de la investigación, es establecer la metodología a seguir en cada capítulo del trabajo según los objetivos

planteados en los mismos, siendo así se usa un método exploratorio descriptivo sobre la base de análisis cualitativos y cuantitativos. Por lo tanto, se identifica las fuentes de información requeridas y el uso de herramientas para realizar un diagnóstico de eventos internacionales referentes, determinar los FCE y consecuentemente realizar el diagnóstico para la ciudad de Lima y la organización de los juegos panamericanos, lo que permitirá finalmente a través de las brechas halladas; brindar sugerencias sobre propuestas estratégicas con el fin de reducir o eliminar las mencionadas brechas y hacer sostenible el desarrollo del evento.

3

***Benchmarking* y diagnóstico de los últimos eventos deportivos internacionales**

En este capítulo se da a conocer la situación de organizaciones similares de los eventos deportivos internacionales a través del *benchmarking* tomando como referencia los dos últimos eventos desarrollados en los juegos olímpicos de invierno y verano, la copa mundial de fútbol⁴ y los juegos panamericanos; a su vez se desarrolla las lecciones aprendidas de estos últimos eventos u otro de gran relevancia.

Para lo cual, principalmente se hizo uso de diversas investigaciones y publicaciones, como información pública, información de la web; también se tomó en cuenta las entrevistas a expertos y el trabajo de campo.

El alcance del diagnóstico de los eventos deportivos internacionales referentes se desarrolla tomando en cuenta las variables claves que resaltan en las organizaciones involucradas.

4. Como se ha mencionado en el capítulo 2, si bien se indica se han tomado como referencia los dos últimos eventos, para el caso de los Juegos Olímpicos de invierno se consideró a Sochi 2014; ya que el evento concluyó en febrero. Mientras que la Copa Mundial de la FIFA 2014, se desarrolló entre el 12 de junio y el 13 de julio, por lo cual no se le consideró para realizar el análisis a profundidad en el diagnóstico internacional.

1. Juegos Olímpicos de verano Londres 2012 (Reino Unido)

Los XXX Juegos Olímpicos de verano se celebraron en la ciudad británica de Londres, entre el 27 de julio y el 12 de agosto de 2012. Fueron considerados 32 deportes y 302 pruebas, con la participación de 10,519 atletas (Sports Reference, 2014). En los juegos de Londres se invirtieron US\$ 14.5 mil millones, bajo el lema de desarrollar inversiones en infraestructura sustentable, las cuales fueron principalmente para habilitación de instalaciones olímpicas como las dirigidas en el Parque Olímpico (antes edificios y zonas en mal estado que abarca 246 hectáreas), el transporte en la ciudad que se tenía previsto y la seguridad del evento.

a) Desarrollo de infraestructura

El desarrollo de infraestructura se ha dividido para contar con un análisis en detalle, en infraestructura deportiva y la infraestructura que da soporte a las instalaciones deportivas (principalmente instalaciones relacionadas con el transporte y la vía pública) con el fin de poseer los medios necesarios para llevar a cabo un evento deportivo.

Instalaciones deportivas

Se realizaron inversiones en el denominado Parque Olímpico de Londres, complejo deportivo que alberga a la Villa Olímpica, al estadio olímpico, al centro acuático, la arena de baloncesto, la arena de waterpolo, la arena de Riverbank (Centro Olímpico de Hockey), la Caja de Cobre (balonmano arena) y al velódromo de Londres; en donde algunas de estas instalaciones se hicieron con estructura temporal o con fines multiusos luego del evento, ya que posteriormente a los juegos se le da el nombre de Parque Olímpico Reina Isabel, puesto que el gobierno del Reino Unido implementa en él: viviendas, nuevas escuelas, centros de salud, centros deportivos. En total invirtieron en infraestructura deportiva US\$ 2.8 mil millones.

En el caso de la Villa Olímpica se pusieron a la venta los 2,818 apartamentos construidos para fines del evento. Un número reducido de estos apartamentos se usó como viviendas de protección oficial.

Instalaciones de soporte

Según el COI el gobierno de Reino Unido invirtió 6.5% del PBI en infraestructura de transporte público, construyendo diez líneas de ferrocarril y treinta puentes. También se promovió el transporte verde habilitando rutas para bicicletas (International Olympic Committee, 2013). Se destinó US\$ 1.4 mil millones para la mejora de red de transportes que sirvió de soporte para los juegos olímpicos y su buen desempeño.

b) Desarrollo del medio ambiente

Para efectos de supervisión y evaluación de la sostenibilidad ambiental de Londres 2012, se creó una comisión independiente, por lo cual los residuos de la demolición fueron reciclados; además, se sembraron 300 mil plantas en los alrededores (zona de humedales) del Parque Olímpico. Estos programas se usaron como base para la creación de la norma BS 8901⁵, anterior al ISO 20121 en el 2012 (sistema de gestión de eventos sostenibles).

c) Desarrollo de la seguridad

Se dispuso aproximadamente de 42 mil efectivos de seguridad: 18,200 militares; 12,000 policías; 7,000 seguridad privada y 4,800 voluntarios entrenados. La inversión en seguridad fue de US\$ 1.6 mil millones, US\$ 760 millones se han destinado a la seguridad en la ciudad de Londres; mientras que otros US\$ 840 millones a la vigilancia en los recintos deportivos (Agencia EFE, 2012).

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

El COI (2013) sostiene que los juegos inspiraron más de dos mil proyectos en las comunidades para educar a los jóvenes sobre actividades deportivas poco conocidas, la salud y los valores olímpicos. Además, se constituyó el programa oficial de educación de Londres 2012 “Get Set”, el cual

5. Esta norma de sistema de gestión tiene por objetivo ayudar a mejorar la sostenibilidad de las organizaciones en todo el ciclo de desarrollo de eventos relacionados a: ser un éxito financiero, ser más responsable socialmente, reducir la huella ambiental (ISO 20121, 2014).

proporciona recursos para 25 mil escuelas con alcance a 6.5 millones de jóvenes y también trabaja con universidades con el objetivo de ayudar al aprendizaje de los eventos deportivos relacionados con el del 2012 (Getset.co.uk, 2012).

Con el fin de difundir los juegos e involucrar a la población, se realizaron eventos como la Olimpiada Cultural, donde participaron 25 mil artistas representando a los 204 CON, y el Festival de Londres 2012, donde asistieron 19.5 millones de personas. 70 mil personas fueron voluntarias en toda la organización del evento (40% se ofrecieron por primera vez a realizar trabajo voluntario). Alrededor de 28 mil personas sirvieron como líderes locales en la celebración de eventos en sus hogares, calles y comunidad, para difundir el espíritu olímpico.

e) Desarrollo del impacto turístico

En el 2012 el turismo fue impulsado por los juegos olímpicos, se alcanzó dos millones de visitas para observar alguna actividad olímpica; a su vez, se espera que luego del evento, el impacto en ingresos al 2015 sea de US\$ 3.7 mil millones (International Olympic Committee, 2013).

f) Desarrollo de las comunicaciones

El plan para las operaciones y servicios de comunicación en los medios incluyó: el préstamo del espectro radioeléctrico (medio en que se propagan las ondas electromagnéticas para transmitir información, asociado a las comunicaciones inalámbricas) de organismos públicos y el uso de ancho de bandas de estas instituciones que contaban con disponibilidad, TV digital, equipo asignado de ingenieros para respaldar inconvenientes por interferencias; gran despliegue de consultoras internacionales sobre tecnología de red y comunicaciones móviles por el gran *boom* de estos medios en la fecha del evento (Prensa.politicaspUBLICAS.net, 2012).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Como consecuencia de la preparación del evento, en promedio 200 mil personas trabajaron directa e indirectamente alrededor del desarrollo de la organización. Así, a inicios del 2012 el desempleo disminuyó en 1.2%. En

promedio 46 mil personas trabajaron en el Parque Olímpico y Villa Olímpica (10% estaban anteriormente desempleados). Además, las empresas involucradas en el evento vieron como oportunidad la asesoría y replica de sus negocios en los Juegos Olímpicos Río de Janeiro 2016 y Sochi en el 2014 (International Olympic Commitee, 2013).

2. Juegos Olímpicos de verano Beijing 2008 (China)

Los XXIX Juegos Olímpicos de verano se celebraron en la ciudad china de Beijing⁶, entre el 8 y el 24 de agosto de 2008. La ciudad de Beijing fue el escenario principal para la realización del evento; sin embargo, se tuvieron escenarios diversos según las diversas disciplinas deportivas en otras ciudades importantes como Quinhuangdao, Tianjin, Shenyang, Shanghái, Hong Kong y Qingdao. Fueron considerados 34 deportes y 303 pruebas, con la participación de 10,901 atletas (Sports Reference, 2014).

La inversión para la realización de los juegos olímpicos estimada al 2007 fue de US\$ 14 mil millones, con destino en protección ambiental (60.5%), transporte (25.8%) e instalaciones deportivas (10%); sin embargo, se subestimaron los gastos, ya que la inversión total fue finalmente entre US\$ 40 a US\$ 47 mil millones (Brunet & Zuo, 2008). Las inversiones con mayor impacto fuera de la ciudad sede se dirigieron a los sectores comercio, transporte y servicios; mientras que las inversiones con mayor dinamismo en los alrededores de Beijing se dirigieron los sectores de servicios, construcción, productos químicos, electricidad y productos electrónicos.

6. La candidatura de Beijing recibió las más altas calificaciones en conjunto por los siguientes rubros mostrados y sus condiciones adecuadas, requisitos a ser tomados en cuenta para ser elegidos como sede:
 - i) Alojamiento
 - ii) Villa Olímpica
 - iii) Apoyo del gobierno y la población
 - iv) Seguridad
 - v) Infraestructura deportiva
 - vi) Transporte
 - vii) Experiencia
 - viii) Condiciones ambientales
 - ix) Infraestructura general

a) Desarrollo de infraestructura

Instalaciones deportivas

Se procuró implementar las sedes deportivas dentro de los campus universitarios, remodelando las instalaciones para ser usadas por los estudiantes luego de los torneos, como en el caso del voleibol. Además, se remodelaron escenarios existentes para las competencias de fútbol en estadios de las ciudades de Quinhuangdao, Tianjin, Shenyang y Shanghai; mientras que las pruebas ecuestres se realizaron en Hong Kong y las de vela en la ciudad de Qingdao. Otras instalaciones fueron construidas temporalmente para el esgrima, hockey, tiro al arco, tenis, béisbol, ciclismo, triatlón, voleibol playa y posteriormente, al término de las olimpiadas (International Olympic Committee, 2013), fueron retiradas. Sin embargo, las dos principales sedes construidas fueron el Nido del Pájaro (Estadio Nacional) y el Cubo de Agua (Centro Acuático Nacional).

Instalaciones de soporte

El sector transporte ha sido el segundo destino de las inversiones realizadas, las que sirvieron de soporte para la organización de las Olimpiadas. Se construyó un nuevo tren de alta velocidad en la ciudad Tianjin y tres nuevas líneas de metro. A su vez, se realizó una carretera de circunvalación y una vía rápida en el aeropuerto. El transporte público se incrementó en 4.5 millones de usuarios (International Olympic Committee, 2013). Se implementaron accesos de rampas para sillas de ruedas en las calles y nuevas plazas de aparcamiento para discapacitados en el aeropuerto. Las señalizaciones en los cruces de las calles se adaptaron a los peatones con problemas de visión. También se crearon centros comerciales e instalaron atracciones culturales.

b) Desarrollo del medio ambiente

La mayor inversión realizada corresponde a la protección del medio ambiente impulsado por el certamen. Se contó con iluminación verde, promoción y mejora del sistema de reciclaje, desarrollo de zonas de conservación ecológica, énfasis en el desarrollo de industrias ecológicas (como la agricultura ecológica, plantación de árboles en los alrededores de las instalaciones deportivas, turismo y ocio responsable) para cambiar

gradualmente las industrias basadas en la explotación de recursos que afectan negativamente a la conservación de la ecología como al agua y aire, y así apoyar a la transformación industrial (Brunet & Zuo, 2008).

c) Desarrollo de la seguridad

Se desplegaron 100 mil agentes policiales en Beijing y 34 mil en las otras ciudades donde se tuvieron competencias olímpicas, además de personal entrenado para afrontar amenazas terroristas y otros voluntarios entrenados. La inversión en seguridad fue de US\$ 5.1 mil millones.

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Se expusieron los valores deportivos de las olimpiadas a 400 millones de niños en 400 mil escuelas. Se buscó que el grado de civismo de los ciudadanos se incrementara a través de una serie de campañas para practicar la visión olímpica humanística, lo que incluye los modales y la etiqueta en la campaña de educación, con el eslogan “Bienvenidos a los Juegos Olímpicos, mejorar modales y fomentar nuevas actitudes” (International Olympic Commitee, 2013). Una encuesta realizada por la Oficina de Civilización en Beijing mostró que escupir en la vía pública se había reducido a 4.9% desde el 8.4% estimado en el 2005, basado en la observación de 1,700 horas de 230 mil peatones en 320 sitios públicos (Brunet & Zuo, 2008).

Entre jóvenes y adultos se ofrecieron 1'125,799 personas como voluntarios, de los cuales 400 mil voluntarios municipales ofrecieron información, interpretación, entre otros servicios; quienes se han mantenido en actividades de voluntariado en la comunidad luego de los juegos. En cuanto a la preservación de la cultura histórica, durante las construcciones y excavaciones en las sedes olímpicas y alrededores, los hallazgos de patrimonio y reliquias (700 tumbas antiguas y 1,500 artículos encontrados) fueron protegidos, dado el trabajo arqueológico y de topografía dentro de 1.6 millones de m² de tierra (International Olympic Commitee, 2013).

e) Desarrollo del impacto turístico

El impacto turístico en Beijing no solo se dio antes y durante los juegos, sino que dejó un legado posterior; la ciudad adquirió liderazgo en organizar

conferencias y exposiciones internacionales. Se obtuvieron visitas turísticas de cuatro millones de personas durante el certamen (internas y externas); por lo cual, además del desarrollo de excursiones culturales tradicionales, se consolidó el de productos de turismo de gama alta (actividades promotoras de la marca país, entretenimiento moderno, convenciones y exposiciones comerciales, exposición con influencia internacional en tecnología, automóviles, industrias culturales, ciencia, deportes y ocio) (Brunet & Zuo, 2008).

f) Desarrollo de las comunicaciones

El plan para las operaciones y los servicios de comunicación en los medios incluyó: información con datos proporcionados por el servicio de noticias olímpico, tecnología de red, comunicaciones móviles 3-G, TV digital, adecuado acceso a internet, fácil acceso a los datos e información para el personal capacitado y los voluntarios; además, se contó con servicio de autobús las 24 horas para la prensa acreditada. También, existían restaurantes en los hoteles abiertos las veinticuatro horas para la atención correspondiente de los comunicadores y público en general (Brunet & Zuo, 2008). A su vez, la organización tuvo como eje principal la divulgación de información sobre el desarrollo en infraestructura y gestión de la organización de los juegos a las empresas y al público en general, con anticipación adecuada (Brunet & Zuo, 2008).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Como consecuencia de la preparación del torneo, en promedio 600 mil personas trabajaron en el desarrollo de la organización de forma directa.

En el cuadro 3.1 se resumen los puntos que resaltan de las actividades descritas.

Los Juegos Olímpicos Beijing 2008 y Londres 2012 han demostrado que la organización de este tipo de torneos establece un hito —un antes y un después de los juegos— estas ciudades sedes. En Beijing se mejoraron, implementaron y crearon infraestructuras con el objetivo de beneficiar la calidad de vida de los ciudadanos, transmitir valores e incrementar el turismo. En Londres, se buscó el uso eficiente de los recursos, mejorando las instalaciones que ya existían, construyendo otras de manera temporal

Cuadro 3.1. Resumen de los factores relevantes de los juegos olímpicos de verano Beijing 2008 y Londres 2012

Factor	Beijing 2008	Londres 2012
Infraestructura	Mejora en el transporte como segundo destino de las inversiones	Infraestructura deportiva, con estructuras temporales y sostenibles
Medio ambiente	Primer destino de inversiones (industria ecológica), dado el compromiso como organizadores, por ser de mayor vulnerabilidad	Base para la creación de sistemas de gestión de eventos sostenibles
Seguridad	Se dispuso de efectivos policiales, personal entrenado en amenazas terroristas y también de voluntarios adiestrados	Se dispuso de personal de seguridad entre militares, policía, seguridad privada y voluntarios entrenados
Educación y cultura	Difusión de la educación en deporte y los valores olímpicos, a través de mejoras en modales y fomento de nuevas actitudes	Difusión de la educación en deporte y los valores olímpicos, a través de programas oficiales
Turismo	Se dejó un legado sobre la importancia de la cultura y se desarrollaron productos turísticos de alta gama	Se estima el impacto positivo posterior al acontecimiento deportivo
Comunicaciones	Desarrollo de tecnologías móviles y digital. Bajo el eje central de informar a las empresas y población sobre las actividades de la organización	Se gestionó contar con ampliaciones de ancho de banda y tecnología de comunicaciones inalámbricas con apoyo de consultoras y entidades estatales
Generación de empleo	Generación directa de empleo por la organización del evento	Disminución del desempleo en el corto plazo y generación de <i>know-how</i> en organización de acontecimientos deportivos de gran magnitud

Elaboración propia.

o con fines multiusos; además, se creó en la población el interés hacia los juegos olímpicos y la práctica de deportes, se difundió el espíritu olímpico en las comunidades y se buscó crear legado a través de la sustentabilidad.

3. Juegos Olímpicos de invierno Sochi 2014 (Rusia)

Los XXII Juegos Olímpicos de invierno se celebraron en la ciudad rusa de Sochi, entre el 7 y el 23 de febrero de 2014. Fueron considerados 15 deportes

(tanto de hielo como de nieve) y 98 pruebas, con la participación de 2,749 atletas (Sports Reference, 2014). Son considerados los juegos más caros de la historia (seguido por Beijing 2008, que demandó de US\$ 40 a US\$ 47 mil millones) pues se han invertido aproximadamente US\$ 51 mil millones en infraestructura, seguridad, comunicaciones y demás gastos relacionados con el torneo. Inversión que Rusia ha completado con la Fórmula Uno llevado a cabo en el 2014 y que complementará con los desembolsos a realizarse para el próximo Mundial de Fútbol Rusia 2018 (la inversión considerada desde el 2007 al 2018 se estima en US\$ 90 mil millones para estos tres grandes torneos, lo cual ha traído problemas en la gestión y denuncias de posibles actos de corrupción por los altos montos destinados) (Pérez, 2014).

El principal desafío que enfrentó Sochi fue la falta de infraestructura deportiva, más del 80% de las obras comenzaron desde cero, es decir, con la construcción de nuevas sedes. Además, se modernizaron las telecomunicaciones, así como el transporte de la zona (Szlifman, 2014).

a) Desarrollo de infraestructura

Instalaciones deportivas

La mayor parte de la inversión fue destinada a la construcción de las instalaciones olímpicas, las cuales costaron cerca de US\$ 6,700 millones. Los US\$ 44,300 mil millones restantes se asignaron para acondicionar la región, con el fin de acoger a los visitantes (Samarina, 2013).

Instalaciones de soporte

Rusia ha construido 200 km de vía férrea y 365 km de carretera y puentes como impulso de la preparación de los juegos de Sochi. Los principales medios de transporte fueron los trenes y los suburbanos. Adicionalmente a estos, se contó con una flota de 1,300 autobuses y 4,500 coches que estuvieron a disposición del público y los atletas. Estos medios estuvieron equipados con aire acondicionado y la mayor cantidad de asientos posibles. Esta reforma ayudó a liberar la ciudad de los atascos y que los deportistas y huéspedes no sufrieran retrasos en las competencias. También se emitieron normas para multar a los conductores que transitaran por los carriles olímpicos

con autos particulares en vez de utilizar medios de transporte olímpicos. Los infractores debían pagar entre US\$ 110 y US\$ 180 (Pershkina, 2013).

b) Desarrollo del medio ambiente

Se promocionó la conciencia ambiental y el desarrollo sostenible, la candidatura abrió una fase de diálogo con las ONG y expertos medioambientales, gracias al establecimiento del Consejo del Medio Ambiente, con el objetivo de salvaguardar el entorno y los tesoros naturales (Sochi 2014 Olympic Winter Games, 2014). Conjuntamente con la empresa The Dow Chemical Company se desarrolló el programa innovador Un Futuro Sustentable; la compañía química implementó sus tecnologías de eficiencia energética y bajas emisiones de carbono en las áreas de infraestructura para mitigar la huella de carbono del preparativo entorno al evento, de ese modo compensaba el cien por ciento de la huella, estimada en 160,000 toneladas de emisiones de CO₂. El portafolio de proyectos desarrollados en conjunto, se enfocó en energía renovable y eficiencia energética, así como la protección y restauración de los ecosistemas vulnerables (Expoknews, 2014).

c) Desarrollo de la seguridad

Debido a problemas de atentados terroristas, se dispuso garantizar la seguridad en todos los escenarios del torneo. Se resguardó la ciudad con 40 mil policías y guardias militares ubicados a lo largo de la carretera que une el aeropuerto con el Parque Olímpico, al borde de la autopista, en las intersecciones, por las calles de la ciudad y el anillo olímpico. Además, todos los espectadores y visitantes fueron registrados por la policía con nombre y apellido, mediante sistemas integrados de información (Szlifman, 2014).

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Se promocionaron sitios culturales entre la población y visitantes durante las Olimpiadas. Sin embargo, en la etapa previa a la celebración de los juegos, escuelas e instituciones escolares se involucraron en los preparativos, que incluyeron numerosas actividades educativas relacionadas con los juegos desde fines del 2010; principalmente en Sochi y Moscú, donde se desarrollaron 168 actividades en distintos ámbitos territoriales para

promocionar los valores olímpicos y paraolímpico, en las que participaban escolares y jóvenes realizando prácticas deportivas. Parte de las actividades estaban relacionadas con la historia y filosofía del movimiento olímpico y paraolímpico y del significado de la organización para Rusia (Comité Olímpico Organizador de Sochi, 2013).

Se capacitó a profesores de inicial, primaria, secundaria y educación complementaria para enseñar acerca de las Olimpiadas. Para el 1 de setiembre de 2011, se dictaron más de 1,500 lecciones sobre las Olimpiadas a más de 50,000 escolares en 30 ciudades de toda la Federación Rusa (Comité Olímpico Organizador de Sochi, 2013).

e) Desarrollo del impacto turístico

A través de los juegos olímpicos patrocinados por el gobierno ruso, se buscó que Sochi se promocionara como centro potencial turístico vacacional e incrementara el número de turistas, estimado en un millón de turistas internos y externos. La ciudad debía convertirse en una de las mejores áreas costeras de descanso, ya que además del desarrollo de instalaciones deportivas y carreteras, se modernizaron los hoteles. Sochi es conocida como la Riviera Rusa, tiene un clima templado, combinación de clima alpino y mediterráneo, y está rodeada por más de 200,000 hectáreas de bosque; así como jardines botánicos, parques y santuarios naturales. Por todo ello, es el más importante centro vacacional ruso (Sochi 2014 Olympic Winter Games, 2014).

El presidente del COI y Alexander Zhukov, presidente del Comité Olímpico de Rusia, señalaron lo siguiente: "Son inversiones muy importantes que tendrán un efecto económico a largo plazo, las inversiones no solo significan nuevos empleos y nuevas instalaciones construidas, sino también aportaciones a los equipamientos turísticos de Sochi" (Samarina, 2013). Sochi 2014 puso en exposición a la ciudad, para tener mayor afluencia turística en los próximos años y ofrecer atractivos turísticos para los potenciales visitantes posteriores a los juegos. Es por ello que el surgimiento de la ciudad como zona turística internacional conlleva un aumento del número de turistas, que pasaría de tres millones a seis millones de visitantes anuales (Sochi 2014 Olympic Winter Games, 2014).

f) Desarrollo de las comunicaciones

En cuanto a las comunicaciones, se priorizaron tener la capacidad, fiabilidad y requisitos de seguridad necesarios, satisfacer la demanda; además de diseñar, implementar y operar sistemas de red. Se contrató a la compañía Avaya como el proveedor oficial de infraestructura de red de datos para los Juegos Olímpicos Sochi 2014. Esta compañía proporcionó los equipos de comunicación para contar con una red segura y robusta que fuera capaz de transportar grandes cantidades de datos. Dentro de las implementaciones que realizó Avaya durante los juegos se destacan a los relacionados con el ancho de banda para tuitear, enviar mensajes de texto, compartir fotos y videos; debido a que en Sochi el 80% de los dispositivos accedieron a la red vía inalámbrica (Montero, 2014).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Debido al proyecto olímpico, el empleo se incrementó entre el 2008-2011 por la dinámica de las inversiones de capital. En el 2009, en comparación con el 2008, se incrementaron 33,800 puestos; calificados como “nuevos empleos”, principalmente atribuidos a trabajos en el sector construcción. En el 2010, el número de plazas aumentó casi al doble, comparado con el 2009, y alcanzó 58,500 puestos relacionados con los juegos; de los cuales 24,700 son nuevos trabajos. En el 2011, aproximadamente 56,000 personas trabajaron en la construcción y diseño de los centros olímpicos; 64.3% de los puestos fueron ocupados por trabajadores calificados. El número total de empleos en la economía rusa creados o mantenidos por el proyecto olímpico se estima en 560,000 puestos; sin embargo, la mayor parte es temporal (Comité Olímpico Organizador de Sochi, 2013).

4. Juegos Olímpicos de invierno Vancouver 2010 (Canadá)

Los XXI Juegos Olímpicos de invierno se celebraron en la ciudad canadiense de Vancouver, Columbia Británica, entre el 12 de febrero y el 20 de febrero de 2010. La ciudad fue el escenario principal para la realización de los torneos; sin embargo, se tuvieron escenarios deportivos en otras ciudades importantes como Richmond, West Vancouver y Whistler. Fueron considerados 15 deportes de invierno (clasificados como deportes de

hielo, alpinos y nórdicos) y 86 pruebas, con la participación de 2,536 atletas (Sports Reference, 2014).

La inversión que demandó la realización de estos juegos fue de US\$ 7.4 mil millones, asumidos por los tres niveles del gobierno (federal, provincial, municipal), para construir los escenarios deportivos (costos directos) y lo relacionado con proyectos de soporte de construcción e infraestructura, que ayudarían a que los juegos se desarrollen (costos indirectos). Se enfatizó en utilizar los juegos como desarrollo de los menos favorecidos, así se realizaron convenios de inclusión entre Comité Organizador de los juegos (Vanoc) y centros asociados de la ciudad de Vancouver, para mejorar la calidad de vida de los más desprotegidos y ayudarlos con empleos y casas relacionados con el certamen. Se adquirieron más de 1,800 unidades de vivienda de alquiler para renovarlas y ofrecerlas como viviendas de apoyo. Además, el gobierno de Canadá proporcionó US\$ 400 millones para programas de vivienda entre el 2009 y 2014 (COI, 2011b).

a) Desarrollo de infraestructura

Instalaciones deportivas

Se realizaron inversiones (en su mayoría privada) a lo largo de toda la provincia de la Columbia Británica. Entre las instalaciones más importantes que se construyeron se encuentra el Óvalo Olímpico de Richmond (aquí se llevaron a cabo competencias de patinaje), uno de los recintos más modernos a una corta distancia de Vancouver, y la Villa de los Atletas, que se edificó para albergar a los 2,614 deportistas y sus respectivos equipos, villa que actualmente se ha convertido en una zona de vivienda y comercio (Newsweek en español, 2014).

Se renovó el Centro Olímpico de Vancouver para convertirlo en instalaciones polivalentes (gimnasio, biblioteca, pista de hockey); en el estadio BC Place (que costó aproximadamente US\$ 150 millones) se celebraron las ceremonias de inauguración y clausura; también se utilizaron las instalaciones de la Universidad de la Columbia Británica para las competencias de hockey sobre hielo. Por otro lado, los deportes como el esquí alpino se desarrollaron en Whistler Blackcomb, donde se remodelaron las instalaciones (Newsweek en español, 2014).

Instalaciones de soporte

La compañía encargada del transporte en la ciudad fue Translink, que integró un conjunto de medios entre autobuses urbanos (180 híbridos diésel-eléctricos), ferries (transbordadores), algunos trenes de medio recorrido, el tren urbano sobre rieles elevados (*skytrain*, con 48 vagones), además de bicicletas. De ese modo se evitaron congestiones innecesarias en el uso del transporte público. Sin embargo, no se acondicionaron estacionamientos suficientes para los asistentes (COI, 2011a).

Se invirtió en la construcción de carreteras, la más importante fue Sea-Sky Highway (del mar al cielo), que comunica las ciudades de Vancouver y Whistler en dos horas (sedes de los torneos de esquí). Se construyó uno de los servicios más eficientes de Canadá, la Línea del Metro-Línea de Canadá, que parte desde la salida del aeropuerto (localizado en Richmond) y en 20 minutos llega a la zona centro de Vancouver (Newsweek en español, 2014). Esta infraestructura ofreció comodidad y rapidez a los visitantes de los juegos y redujo la contaminación ambiental por la disminución de los automóviles. Además, las personas con discapacidad tuvieron transporte adecuado con rampas de acceso, elevadores para sillas de ruedas y entradas a nivel del suelo (Infovancouver, 2010).

b) Desarrollo del medio ambiente

Los juegos olímpicos aumentaron el interés de la población sobre la conservación del medio ambiente y establecieron nuevos estándares de sostenibilidad por el tipo de promoción realizada. Cada lugar fue construido de acuerdo a estándares ecológicos para la construcción, utilizando innovadores métodos como la captura de lluvia para regar los jardines y el programa ambicioso de gestión de carbono, que incluyó la compensación de carbono (aportación voluntaria económica proporcional al CO₂ emitido destinada a la mejora medioambiental).

Casi el 70% de la calefacción para la Villa Olímpica provino del calor residual del sistema de recuperación, incluyendo el calor de aguas residuales, ya que la villa se convirtió en un vecindario sostenible que sirvió de modelo para el desarrollo de otras instalaciones de vivienda. Asimismo, el Óvalo Olímpico de Richmond, lugar donde se celebró el patinaje de

velocidad, ganó premios por su diseño ambiental, como el Excellence for Green Building, por la construcción del distrito olímpico más verde de Norteamérica. También hubo mejoras en cuanto el transporte, se redujeron las emisiones fomentando el uso del transporte público, de la bicicleta y otras alternativas a los desplazamientos en vehículos (COI, 2011b).

En Vancouver también se ha establecido un fondo para ayudar a crear nuevas parcelas de jardín con accesos para personas mayores y con discapacidad, donde pueden participar en actividades de jardinería; también para ayudar a las instituciones que brindan alimentos a los pobres. El mismo programa destino $\frac{3}{4}$ de acre para establecer un jardín comunitario en el centro del lado este de la ciudad (COI, 2011b).

c) Desarrollo de la seguridad

La seguridad fue uno de los gastos más elevados de los juegos, ya que se invirtieron aproximadamente US\$ 1,000 millones (el monto presupuestado inicialmente fue US\$ 200 millones). Se creó un gran equipo de seguridad de 16,500 fuerzas, integrado por el Departamento de Policía de Vancouver, la Agencia Canadiense de Servicios Fronterizos, las Fuerzas Armadas Canadienses, el Grupo Integrado de Seguridad (GIS) y la Real Policía Montada de Canadá (RCMP) (Newsweek en español, 2014).

La RCMP, se encargó de verificar los antecedentes de cerca de 100 mil personas, que asistieron a las distintas instalaciones olímpicas y a quienes se les verificó sus respectivas acreditaciones automáticamente, hasta el final de los juegos. El GIS se encargó de utilizar la información recabada de cada uno de los participantes y analizar si constituían un peligro para la seguridad, ellos también fueron los encargados de emitir las respectivas acreditaciones (Office of the Privacy Commissioner of Canada, 2011).

Las instalaciones olímpicas estuvieron protegidas por sistemas de seguridad electrónicos. Se contrató a la empresa Honeywell Canada por US\$ 30.5 millones para monitorear con el GIS la detección de intrusiones que pudieran presentarse. En cuanto a la verificación de los peatones y vehículos, se instalaron puntos de control para realizar un examen inicial de los visitantes, al igual que los vehículos autorizados; se contrató a una empresa encargada de los servicios privados de filtrado de seguridad durante los juegos (Office of the Privacy Commissioner of Canada, 2011).

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Las escuelas agregaron lecciones relacionadas con los valores olímpicos y proyectos de arte, lecciones de geografía sobre la ruta de la antorcha olímpica e investigación sobre los atletas. Por otro lado, se realizaron programas que fomentaban la inclusión y financiación de proyectos culturales en las comunidades, como es el caso del programa Catalyst, que financió 220 proyectos de arte y cultura en municipios y comunidades con un enfoque de apoyo a los participantes en habilidades artísticas y organizacionales, mientras se educaba sobre los valores olímpicos (International Olympics Comitee, 2011).

A su vez, se acercó a los residentes de las ciudades interiores a los Juegos Olímpicos Vancouver 2010 con proyectos “El héroe está en ti”, desarrollado por The Britannia Hub City Celebration, en escuelas primarias y secundarias para incentivar la participación de la celebración olímpica. Como resultado, los jóvenes adquirieron habilidades como trabajar en equipo (Vancouver.ca, 2010). Por otro lado, se tocó la vida de los canadienses de todos los entornos sociales y alentó un espíritu de inclusión, cuyo legado se percibe en la población, así como en los programas desarrollados en la ciudad antes, durante y después de la realización de los juegos; como es el caso de compañías que impartieron formación para la gestión en las empresas involucradas en los juegos olímpicos a jóvenes desfavorecidos, indígenas, madres solteras e inmigrantes (COI, 2011a).

Además, captar a más de 75 mil voluntarios. Posteriormente a los juegos, el Gobierno Federal de Canadá se comprometió a destinar parte del presupuesto en desarrollar programas que incentiven la participación de los atletas en competencias futuras, de esta manera se brindó apoyo a los deportistas con el fin de obtener mayores medallas para el país, lo cual generó positivos cambios sociales (COI, 2011a).

e) Desarrollo del impacto turístico

Terminados los juegos olímpicos, la oficina de Turismo de Whistler publicó una investigación sobre el impacto que tuvo este certamen en el reconocimiento de la marca entre los turistas, sobre todo en países como Reino Unido, Alemania y Australia. El estudio midió el conocimiento que se tenía

de la ciudad de Whistler-Blackcomb antes y después de la olimpiada; por ejemplo entre los británicos esta información creció de un 32% a un 45% y en Alemania pasó de un 42% a un 62%. Durante los días de competencia, la ocupación media en los alojamientos fue del 97%, mientras que en los meses anteriores, el turismo a Whistler había previsto un 90% (este porcentaje superó a los Juegos Olímpicos de invierno Turín 2006 y Salt Lake City 2002); además se tuvo algo más de medio millón de visitantes (Nevasport.com, 2010).

La cobertura se multiplicó debido a la difusión de la oficina de turismo y al legado de las instalaciones construidas para que fueran visitadas, como el Whistler Olympic Park, que constituye un destino para los aficionados al esquí (International Olympic Commitee, 2013). Además, una de las infraestructuras más resaltantes es la autopista Sea to Sky Highway, que une Vancouver y Whistler, que ofrece más comodidad y rapidez en el viaje (Nevasport.com, 2010).

f) Desarrollo de las comunicaciones

Los Juegos Olímpicos de invierno Vancouver 2010 fue uno de los primeros donde la información se distribuyó de manera digital, la empresa Nortel se encargó de dirigir la creación y puesta a punto de la infraestructura tecnológica, con la cual se logró que todos los datos llegaran a todos los lugares sin contratiempos. Además, se formó una alianza con Bell Canada y el COI para crear una sola red capaz de transmitir todos los datos originados en los juegos. Se contó con una infraestructura de video de alta definición, conocida en el medio como IP *streaming*, con la que era posible obtener material grabado en el momento que se requería.

Estos juegos del 2010 serán recordados como un hito en la aparición de los teléfonos móviles como plataforma multimedia (casi 6,000 horas de cobertura fueron entregadas en los celulares). En internet también hubo muchos avances, los sitios web oficiales de radiodifusión registraron más de 1.2 millones de páginas vistas y se sobrepasaron los 265 millones de visitas por más de 38.3 millones de horas de videos vistas, lo que demuestra que las nuevas tecnologías pueden ayudar a atraer las audiencias más amplias. En total, hubo más de 50,000 horas de cobertura a través de todas las plataformas informativas. Esto significaba que Vancouver 2010 alcanzó

una audiencia potencial récord de 3.8 mil millones de personas en todo el mundo y aproximadamente 1.8 millones de espectadores que veían alguna emisión de los juegos (COI, 2011a).

g) Desarrollo de la generación de empleo

La realización de los juegos olímpicos permitió la creación de puestos de trabajo y oportunidades durante la recesión mundial del 2009, de forma coyuntural. Además, dejó un legado de vivienda por el dinamismo del sector construcción que benefició a trabajadores y compradores. En febrero del 2011, los gobiernos municipales anunciaron que los juegos habían ayudado a impulsar a la creación de 2,500 puestos de trabajo de tiempo completo. De acuerdo con el reporte de la compañía PricewaterhouseCoopers, entre el 2003 (año en el que ganó la sede Vancouver) y el 2008, se crearon 20,780 trabajos en la Columbia Británica y otros 1,750 empleos en toda Canadá a través del comercio. Además, más de 800 nuevos negocios se crearon a raíz del crecimiento económico impulsado por los juegos (COI, 2011a).

En el cuadro 3.2 se resumen los puntos que resaltan de los torneos deportivos descritos.

Los Juegos Olímpicos de invierno Vancouver 2010 y Sochi 2014 también generaron impactos positivos para las sedes anfitrionas, pues hubo mejoras en las ciudades así como en la calidad de vida de los ciudadanos. En Vancouver se trabajó en comunidades, buscando que la población estuviera informada sobre los valores olímpicos, a la vez que mediante las mejoras en infraestructura y medio ambiente se incrementó el turismo. En Sochi se tomaron como ejemplo las mejores prácticas de anteriores campeonatos y se trató de no repetir los errores cometidos anteriormente. Sin embargo, no se evitaron los sobrecostos, de tal suerte que estos fueron los juegos más caros de la historia de las olimpiadas, ya que gran parte de la infraestructura deportiva fue nueva.

5. Copa Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010

La XIX Copa Mundial de Fútbol en Sudáfrica se celebró entre el 11 de junio y el 11 de julio de 2010. Este torneo se considera histórico por

Cuadro 3.2. Resumen de los factores relevantes de los juegos olímpicos de invierno Vancouver 2010 y Sochi 2014

Factor	Vancouver 2010	Sochi 2014
Infraestructura	Juegos basados en la importancia de generación económica para la población, teniendo como eje mejorar la calidad de vida de los más desprotegidos sobre la base del dinamismo de construcción de infraestructura deportiva y soporte de infraestructura que requería la ciudad en cuanto a transporte	Los juegos más caros de la historia olímpica, con más del 80% de obras realizadas desde cero, lo cual llevó a la falta de transparencia de gastos cayendo en posibles actos de corrupción
Medio ambiente	Fomento de promoción sobre la conservación del ambiente y estándares de sostenibilidad a través de proyectos innovadores para este tipo de eventos (captura de lluvias, compensación de carbono, calor de aguas residuales)	Fomento de promoción sobre la conservación del ambiente y desarrollo sostenible a través de proyectos en conjunto con empresas, con lo cual se enfocó en energías renovables, eficiencia energética, protección y restauración de ecosistemas saludables
Seguridad	Agrupación de distintas fuerzas de seguridad de Canadá (16,500 agentes de seguridad). Con servicios de registro y seguimiento de información de visitantes	Registro de visitantes tomados en cuenta en la logística policial, además de más de 40,000 efectivos policiales y militares
Educación y cultura	Difusión de la educación en deporte y de los valores olímpicos, a través de proyectos en comunidades, empresa privada e inclusión social. Inversión en preparación de atletas para eventos futuros	Se promocionó lugares culturales entre los pobladores rusos y los miles de visitantes
Turismo	Promoción turística relacionada con la infraestructura desarrollada para el evento con los atractivos de la ciudad y alrededores	Se potenció el nivel turístico de la ciudad
Comunicaciones	Desarrollo adecuado en gestión de tecnologías de la información con apoyo de consultoras al ser un periodo de <i>boom</i> de comunicaciones digitales	Desarrollo de una adecuada red inalámbrica y banda ancha, para la fluida comunicación vía internet a través de óptimos sistemas de red
Generación de empleo	Generación directa de empleo temporal y permanente por la organización del evento	Disminución del desempleo en el corto plazo y generación de <i>know-how</i> en organización de acontecimientos deportivos de gran magnitud

Elaboración propia.

ser el primero organizado por un país africano (antes Sudáfrica había organizado el Mundial de Rugby, la Copa Mundial de Cricket, el Mundial A1 Grand Prix y la Copa de las Confederaciones de la FIFA). Participaron 32 equipos y se disputaron 64 partidos (Sports Reference, 2014). El sector público asumió la responsabilidad de la construcción, remodelación y mantenimiento de estadios según los requerimientos de la FIFA, a la vez que continuaba con sus proyectos en carreteras, vías del tren y otros relacionados con infraestructura de soporte para el país, que también servirían para el mundial. De esta forma, se iniciaron los desembolsos a las empresas contratistas con el apoyo de los líderes nacionales, locales y la empresa privada; inversiones que fueron criticadas por la construcción sin planificación a futuro (Tanner, 2010).

a) Desarrollo de infraestructura

Instalaciones deportivas

La FIFA cuenta con diferentes exigencias que los países anfitriones deben de cumplir con el fin de ser elegidos como sede. Entre estos destaca contar con doce estadios “modernos”, capaces de albergar al menos a 40 mil espectadores y uno de los estadios debe contar con capacidad aproximada para 80 mil espectadores para el primer y último partido, es por ello que el gobierno sudafricano invirtió US\$ 5 mil millones en infraestructura deportiva, principalmente en nuevos estadios, que en algunos casos sobrepasaban la capacidad requerida. Además, se acondicionaron estadios satélite (pequeños) que fueron utilizados para entrenamientos. Se estima que el costo de mantenimiento de los nuevos estadios varió entre US\$ 2.5 millones y US\$ 3 millones (Government of Sudafrica, 2010).

Instalaciones de soporte

En la infraestructura para los servicios de transporte que el país tenía ya planeados, independientemente del torneo deportivo y otros impulsados por el propio campeonato, se invirtieron US\$ 1.1 mil millones, ya que se realizaron nuevas construcciones y remodelaciones del sistema vial nacional, según se menciona a continuación:

- El Corredor Maputo, construcción hecha entre Sudáfrica y Mozambique con el fin de facilitar el transporte entre las localidades ubicadas al norte de Sudáfrica y Maputo.
- La construcción del puerto de Elizabeth.
- La construcción y mejoramiento de los aeropuertos de Johannesburgo, Cape Town y Durban. Con ello las líneas aéreas pudieron ofrecer vuelos mucho más temprano, en el día.
- Desarrollo del sistema de tren rápido en Gauteng.
- Se inauguró el tren eléctrico, que conecta en 15 minutos el aeropuerto de Johannesburgo con el distrito de Sandton, esta obra es considerada uno de los legados realizados con el impulso de la copa mundial.
- Una obra de gran tamaño que a la fecha está vigente es la ampliación de la autopista entre Johannesburgo y Pretoria (cinco líneas en cada dirección).

La red vial hasta la fecha presenta adecuado mantenimiento, el público cuenta con acceso a una red de carreteras (*highway*) que en el mundial conectó las nueve ciudades donde se llevaron a cabo los partidos, pese a que una de las debilidades fue la falta del planeamiento e información con relación a la ruta de los nuevos buses (lo que ocasionó altos picos de tránsito alrededor de los estadios de Johannesburgo y Rantenburg). El desarrollo de estos proyectos generó impactos positivos que beneficiaron a algunos sectores como el turismo, hotelería y la industria manufacturera. Otro cambio fue la adaptación de los horarios de los vuelos, ya que a consecuencia del mundial, los horarios iniciaron a las 6 a.m. en lugar de las 9 a.m. como era anteriormente. Los ciudadanos perciben que este es un cambio positivo generado por la realización del torneo.

b) Desarrollo del medio ambiente

Los organizadores tuvieron tres mensajes claves: “Desarrollo del juego limpio”, “Sentir el mundo” y “Construir un mejor futuro”, por lo que se contribuyó diversificando la utilización de la energía, ahorrando agua y practicando un turismo responsable. La copa fue el impulso inicial para el cuidado del medio ambiente en Sudáfrica, haciendo que el Ministerio de Turismo y Medio Ambiente llevara a cabo diversas acciones:

- Embellecimiento de las ciudades anfitrionas con parques y áreas verdes (césped).
- Plantación de 220,000 árboles en Johannesburgo.
- Rehabilitación del río Klipspruit.
- Desarrollo de zonas de *hiking* o senderismo y de observación de aves en Soweto Klipspruit.
- Incorporación de metodologías pro ambientales en las construcciones de los estadios (en Johannesburgo se utilizó agua de lluvia, agua no potable y agua reciclada de irrigaciones).

c) Desarrollo de la seguridad

Durante el mundial de fútbol, la seguridad estuvo a cargo de la coordinación del Departamento de Policía, el Ministerio de Justicia y la autoridad nacional de correccionales, para ello se dispuso de 40,000 policías. Se crearon distintos proyectos relacionados con la seguridad, como seguimiento a los criminales entre el 2009 y 2010 con rápidas acciones, para el beneficio tanto de la sociedad como del propio mundial (Government of Sudafrica, 2010).

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Con la copa mundial se ha ayudado en la educación de los espectadores, ya que se resaltaban valores como la puntualidad y la aceptación de áreas para no fumadores en los lugares públicos. Por otro lado, se fomentaba la inclusión, puesto que en el pasado el fútbol sudafricano era visto como un deporte para personas de color o pobres; a partir de este acontecimiento deportivo, se observó un mayor apoyo al equipo y al deporte por parte de la población blanca (Government of Sudafrica, 2010). Además, la divulgación por televisión de las tradiciones, danzas, ropas típicas, formas de vida, entre otros, puso en vitrina al primer país africano que era sede de este torneo, lo cual era motivo de orgullo para la población, al margen del gran desempleo presente y demás problemas sociales. Sin embargo, los sudafricanos son muy aficionados al fútbol, lo que de una forma los mantuvo integrados.

e) Desarrollo del impacto turístico

El incremento de visitantes se observó en la primera mitad del año 2010, a su vez se registraron mayores arribos en las regiones que no son tradicionalmente visitadas, como las zonas sureñas y centrales de Sudáfrica. Los turistas invirtieron su tiempo en visitar las playas; y en segundo lugar, las montañas. Asimismo, alargaron su estadía en doce días más, después de concluido el torneo (Government of Sudafrica, 2010). Se estima que Sudáfrica 2010 alcanzó los 309 mil visitantes (CNN México, 2010) y obtuvo aproximadamente 3.3 millones de espectadores, convirtiéndose en la tercera edición de la copa mundial con mayor cantidad de espectadores, luego de Estados Unidos 1994 (3.6 millones) y Alemania 2006 (3.4 millones) (Todoslosmundiales.com.ar, 2014). Pese a ello se indica que las mayores ganancias por asistencia a los estadios las obtiene la FIFA (Tanner, 2010).

f) Desarrollo de las comunicaciones

Para el desarrollo de las comunicaciones se invirtieron US\$ 1.1 mil millones en el mejoramiento y adquisición de equipos de telecomunicaciones. También, se publicitó el mundial de manera exitosa, con énfasis particular en el rubro televisivo. Según el informe final de FIFA 2010, los medios de comunicación jugaron un papel importante en la publicidad del torneo y en el cambio de la percepción de Sudáfrica en el mundo, a través del desarrollo de la marca país (Patrick Bond & Eddie Cottle, 2011).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Antes, durante y después de los partidos de fútbol se crean empleos, lo que se considera un beneficio tangible; sin embargo, la importancia radica en el tiempo de duración de estas plazas de trabajo (tres meses, seis meses, un año, entre otros). Es así que el 27 de julio de 2010, inmediatamente finalizada la copa mundial, la oficina oficial de estadísticas del gobierno dio a conocer información acerca de la población activa entre abril-junio y afirmó que hubo una disminución de 4.7% en el nivel de desempleo en general, que fue impulsado por la construcción (donde se contrató a 54 mil personas). Al respecto, debe considerarse que el empleo generado por estos juegos es de corto tiempo y no es sustentable, salvo en el sector turismo (Patrick Bond & Eddie Cottle, 2011).

6. Copa Mundial de Fútbol Alemania 2006

La XVIII Copa Mundial de Fútbol de Alemania se celebró entre el 9 de junio y el 9 de julio de 2006. Este evento se considera significativo luego de la reunificación del país. Participaron 32 equipos y se jugaron 64 partidos (Sports Reference, 2014).

El gobierno alemán fue responsable de los proyectos de construcción, implementación y mantenimiento de la organización, desde el año 2002 invirtió cerca de US\$ 5.1 mil millones. Por ello, los organizadores en conjunto (Comité Organizador, FIFA, gobierno alemán, sector privado) establecieron los siguientes lineamientos para poder llevar a cabo el torneo (The Federal Government, 2006):

- Contar con garantías gubernamentales y proyectos de los ministerios enfocados en gestión del medio ambiente y crecimiento de niñez sana.
- Tener publicidad que destacara a Alemania como un destino atractivo y cultural.
- Difundir una campaña nacional de hospitalidad, con este objetivo se capacitó a más de 100 mil personas en temas de habilidades interculturales, idiomas, y conocimientos básicos de fútbol.

a) Desarrollo de infraestructura

Instalaciones deportivas

El Comité Organizador, con la venia de la población alemana, decidió construir un nuevo estadio en Múnich, una de las doce ciudades anfitrionas del mundial, recinto deportivo que lo usa sosteniblemente el equipo de fútbol del Club Bayern Múnich. La construcción de este estadio, como en otros casos, significó contar con nuevos estacionamientos, así como nuevas rutas de transporte dentro de la ciudad. Además, el uso de estadios se ha establecido de modo autosostenible, ya que la participación de las ligas profesionales de fútbol y de la población como espectadores es muy activa. En Alemania 2006 se usaron doce estadios, cuatro fueron nuevas construcciones (Colonia, Gelsenkirchen, Hamburgo y Múnich) y ocho los estadios remodelados.

Instalaciones de soporte

La inversión en la construcción de las rutas de transporte generó mayor fluidez durante el campeonato y después de él. En el transcurso de las competencias se utilizó un adicional de 370 rutas de trenes extras, que acompañaron las rutas de construcción de estadios sede de gran tránsito. Asimismo, se promocionó el uso del transporte público con el fin de descongestionar los ingresos a los estadios. Por otro lado, la información de los tiempos, rutas y costos estuvieron publicados en distintos idiomas: coreano, japonés, inglés, español, árabe; este sistema hizo que los visitantes se sintieran seguros de llegar a los estadios. Otro punto resaltante fue que si el espectador contaba con los tickets de ingreso para los partidos, se le permitía utilizar los servicios de transporte público. Por lo tanto, el ingreso a los estadios aminoraba el tráfico alrededor de los mismos y como consecuencia se tenía mayor control y seguridad.

b) Desarrollo del medio ambiente

El Ministerio de Medio Ambiente tomó énfasis en el mantenimiento de las áreas verdes, así como la señalización en distintos idiomas, incluso en los tachos de basura. Se trabajó en coordinación con la Policía Federal y voluntariado para poder mantener el orden y limpieza de las zonas verdes y estadios (Germany-tourism.de, 2007).

c) Desarrollo de la seguridad

La seguridad del mundial fue una de las claves en la organización. Estuvo a cargo del Ministerio del Interior y de la Policía Federal, ambos entes gubernamentales velaron por la seguridad de los jugadores, visitantes, autoridades y el desarrollo normal de los encuentros deportivos. A su vez, 5,300 soldados, debidamente entrenados, fueron destacados a las fronteras, estadios y áreas públicas. Por otro lado, un punto considerable fue la comunicación con los líderes de los equipos participantes, tanto locales como internacionales, con el fin de asegurar el entendimiento en cuanto a aspectos de seguridad durante la copa (The Federal Government, 2006).

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Entre el 2003 y 2006 el Ministerio del Interior alemán invirtió US\$ 40 millones en el desarrollo de los programas culturales y artísticos realizados durante el evento, por lo cual los visitantes y espectadores televisivos percibieron a Alemania como un país abierto a la diversidad cultural (Germany-tourism.de, 2007).

e) Desarrollo del impacto turístico

La mayoría de turistas provinieron de los países vecinos como Francia, Holanda, Polonia, Suiza y República Checa, que además participaban en el campeonato, lo que originó que la estancia de estos visitantes fuera corta (se alojaron en hoteles, casas hospedaje y hasta acamparon en los parques). Sin embargo, el mundial hizo que Alemania se volviera uno de los países de destino turístico con servicios catalogados como de primera categoría (Germany-tourism.de, 2007). Se estima que Alemania 2006 tuvo dos millones de visitantes (The Federal Government, 2006), además se obtuvieron aproximadamente 3.4 millones de espectadores, y fue la segunda edición del mundial con mayor cantidad de espectadores, luego de Estados Unidos 1994 (3.6 millones).

Asimismo, se desarrolló información turística nacional con sistemas multilingües a través de internet. De acuerdo con la consultora DIHK, no solo la industria del turismo se benefició, sino las aerolíneas y la hotelería (las tarifas de los hoteles se incrementaron en un 3.4% de junio del 2006 en adelante) (Germany-tourism.de, 2007).

f) Desarrollo de las comunicaciones

La compañía Telekom Alemania tuvo un papel importante en el desarrollo de la copa, ya que se encargó de proveer las fibras ópticas al centro de comunicaciones del estadio de Múnich, donde se realizaron las retransmisiones para todo el mundo. Asimismo, la compañía se encargó de los equipos técnicos en los todos los estadios sede. Se tuvo demanda de centros de comunicación para un aproximado de 300 reporteros y comentaristas y 2,000 representantes de la prensa escrita, para quienes se adecuaron escritorios con líneas telefónicas y conexiones de internet. Todo esto se pudo realizar

en coordinación con Telekom y con la Comisión Organizadora del evento (The Federal Government, 2006).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Según el reporte del Ministerio de Turismo del año 2007, el gobierno alemán estimó que la copa generó empleo temporal de 50,000 puestos; que en gran parte se debió al sector turismo (Germany-tourism.de, 2007) y otra al sector construcción.

En el cuadro 3.3 se resumen los puntos que resaltan de los eventos descritos.

En las copas mundiales de Alemania y Sudáfrica se enfatizó en la imagen del país anfitrión y proyección en el mundo, mostrando su cultura y deseando ser percibidos como un anfitrión amigable, en el caso de Alemania, e inclusivo y fraterno, en el caso de Sudáfrica. En Alemania, el impacto está relacionado con la infraestructura deportiva sostenible por las condiciones del país, seguridad, apertura a los idiomas y telecomunicaciones; los cuales han dejado un legado autosostenible por la gran difusión deportiva y sus ligas profesionales. En Sudáfrica, el impacto en la sociedad está relacionado con la educación deportiva, difusión de cultura y medio ambiente; ya que la infraestructura deportiva no se generó con mayor planeamiento de sostenibilidad. De forma similar podría ocurrir en la última Copa del Mundo Brasil 2014, por la gestión inadecuada en cuanto a manejos de recursos, tiempos y autosostenimiento de las infraestructuras deportivas, pese a ser considerado uno de los mejores mundiales de la historia (ver cuadro 3.4).

7. Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 (México)

Los XVI Juegos Panamericanos se celebraron en la ciudad mexicana de Guadalajara, entre el 14 de octubre y el 30 de octubre de 2011. Fueron consideradas 36 disciplinas deportivas, participaron 42 países y 6,003 atletas (Odepa, 2014). El certamen sirvió como preparación de los deportistas para los Juegos Olímpicos Londres 2012. De acuerdo con datos aportados por la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco y el Comité Organizador

Cuadro 3.3. Resumen de los factores relevantes en las copas mundiales de fútbol Alemania 2006 y Sudáfrica 2010

Factor	Alemania 2006	Sudáfrica 2010
Infraestructura	Uso de transporte público, señalizado en diversos idiomas, a través de nuevas rutas extras alrededor de los estadios sedes. A su vez, algunos tickets para ver los partidos del mundial permitían el uso del servicio de transporte público	Infraestructura de transportes en su momento sin señalización adecuada de rutas, pero que dejó mejoras en el sector para la población, en vista que las construcciones y remodelación del sistema vial nacional independientes del evento fueron el soporte de las mismas. Mientras que los nuevos estadios construidos generaron un alto costo de mantenimiento anual (US\$ 2.5 a 3 millones)
Medio ambiente	Énfasis en el mantenimiento de áreas verdes, señalización en diversos idiomas (incluso en los tachos de basura), a su vez, la policía y voluntarios ayudaban en el orden y limpieza	La organización difundió tres mensajes clave: "Desarrollo del juego limpio", "Sentir el mundo" y "Construir un mejor futuro", por lo que se contribuyó con la utilización de la energía, ahorro de agua y turismo responsable
Seguridad	Delegación policial y militar; además de la comunicación con los líderes de los equipos participantes	Delegación policial, además del seguimiento a los criminales entre el 2009 y 2010 con rápidas acciones, tanto para el beneficio de la sociedad, así como del megaevento
Educación y cultura	Difusión de programas educativos a través del arte y la cultura, con lo que se percibía a Alemania como un país abierto a la diversidad cultural y amigable	Educación de los espectadores en valores como la puntualidad y la aceptación de áreas para no fumadores. Se fomentó la inclusión con mayor apoyo al equipo y al deporte por parte de la población de raza blanca sudafricana. Además del gran desenvolvimiento y proyección cultural por ser el primer país africano sede de una copa mundial
Turismo	Promoción turística con el uso de diversos idiomas y con el desarrollo del turismo de primera categoría	Se potenció el nivel turístico, sin embargo la mayor difusión fue televisiva (según se comenta con mayores ganancias para la FIFA), aunque se estima que los turistas que llegaron a las sedes permanecieron luego del evento 12 días más en promedio
Comunicaciones	Desarrollo de gestión de información a través de la cooperación con Telekom Alemania	Desarrollo de gestión de información a través del enfoque como marca país
Generación de empleo	Generación de empleo en el corto plazo, sobre todo en el área de turismo	Generación de empleo en el corto plazo impulsado por el sector construcción

Elaboración propia.

Cuadro 3.4. *Resumen de los factores relevantes de la copa mundial de fútbol Brasil 2014*

Factor	Brasil 2014
Infraestructura	El gobierno brasilero tuvo que realizar gastos mayores a lo planificado. Construyó siete estadios y remodeló cinco, en este rubro la suma gastada fue de US\$ 3,300 millones. Los plazos de la construcción y remodelación de estadios, aeropuertos y estructura vial no se cumplieron, lo cual generó mucho malestar en la población con sendas protestas
Medio ambiente	El Pasaporte Verde, iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), tuvo un impacto positivo. Los turistas nacionales y extranjeros, así como los proveedores de servicios adoptaron la iniciativa con entusiasmo. El objetivo del Pasaporte Verde fue el de difundir información sobre acciones relacionadas con el turismo sostenible
Seguridad	Se contó con 116,500 profesionales dedicados a la seguridad durante el megaevento. Para ello se creó la Secretaría Extraordinaria de Seguridad para Grandes Eventos y se diseñó además sistemas de integración de la tecnología para la seguridad
Educación y cultura	Una vez más, Brasil desplegó su sobresaliente cultura a través de los diversos medios, sin embargo aún existen grandes déficits en su sistema de educación, objeto de las grandes protestas por el desvío de recursos estatales hacia la inversión en estadios y no en educación directamente. A su vez, siendo el hincha brasilero de fútbol muy fanático, se distribuyeron 50,000 entradas para asistir a los partidos del mundial entre estudiantes de escuelas públicas, programas sociales y población indígena
Turismo	Con el fin de promocionar el mundial, el Ministerio de Turismo junto con la Policía Federal de Brasil utilizaron los documentos de entrada y salida de extranjeros para colocar el mensaje: "See you at the 2014 World Cup". Otra facilidad fue que el documento pudo ser impreso por los propios visitantes. La señalización turística se implementó en 34 destinos turísticos de 17 Estados de todas la regiones brasileras
Comunicaciones	Durante la copa mundial se registró un gran tráfico en internet, más de 272 millones de líneas móviles estaban activas en Brasil. Lamentablemente, en los estadios de Curitiba y Sao Paulo no tuvieron acceso a redes 3G y 4G debido al retraso de obras, así lo informó el ministro de Comunicaciones Paulo Bernardo. Se menciona que esto se debió al retraso de la entrega de la infraestructura gruesa
Generación de empleo	Generación de puestos de trabajo formales, tanto fijos como temporales, en su mayoría relacionados con el sector servicios

Fuentes: Ernest & Young Terco, 2014; CNN, 2014; PWC, 2014; World Stadiums, 2014; Voice of America, 2012. Elaboración propia.

de estos juegos panamericanos, se estima una inversión de US\$ 1,343.6 millones, entre inversión privada, pública y gastos de operación, con el fin de desarrollar una gran infraestructura que sirviera de plataforma para el desarrollo deportivo de México y presentar a Jalisco como un destino deportivo, turístico y de negocios renovado (Estado de Jalisco, 2006).

a) Desarrollo de infraestructura

En instalaciones deportivas

Los gobiernos de Jalisco y de la ciudad de Guadalajara han gestionado la construcción y adecuación de la infraestructura deportiva necesaria consistente en 23 estadios equipados con la más alta tecnología, la remodelación de tres estadios existentes y el préstamo de tres complejos deportivos privados (Comité Olímpico Guatemalteco, 2011).

La Villa Panamericana, complejo de 17 hectáreas con 942 departamentos, estuvo proyectada para construirse en los terrenos del parque Morelos (centro de la ciudad), por ese motivo se empezó a comprar predios de la zona; sin embargo, en setiembre de 2009 se canceló el proyecto. Entonces, se optó por la zona del Bajío de Zapopan, ubicada a 200 metros de la zona protegida del Bosque de La Primavera, a pesar de no seguir las recomendaciones del ordenamiento ecológico territorial del Estado de Jalisco; ya que se encuentra en un lugar de recarga de mantos freáticos (aguas subterráneas) y con problemas de abastecimiento de agua (Covarrubias, 2014). Por lo que dicho complejo está inhabitado y sin permisos para uso habitacional u oficinas (Informador.com.uk, 2013).

En instalaciones de soporte

Fue necesaria la mejora de vías de transporte aledañas a la Villa Olímpica y de algunas subsedes, y el desarrollo de un plan estratégico de logística y transporte sobre el desplazamiento de personas, equipo y mercancías durante el campeonato. El gobierno decretó el señalamiento de carriles exclusivos o preferentes para los vehículos debidamente acreditados de emergencia, proveedores, logística, organizadores y atletas de los juegos panamericanos desde tres días antes de la inauguración hasta tres días después de la clausura de los mismos, previa publicación en el periódico

oficial (Estado de Jalisco, 2011a). También se gestionaron tarjetas de pase gratuito en los servicios de tren, macrobús (sistema de autobús de tránsito rápido) y pretren (servicios de autobuses semiarticulados) para el personal y voluntarios de los juegos.

b) Desarrollo del medio ambiente

Para mejorar la imagen urbana y turística de las ciudades sede se llevó a cabo un programa de reforestación, conservación y manejo de la laguna de Zapotlán como la subsele de remo y canotaje; esto es reconocido internacionalmente como un caso exitoso de sustentabilidad, ya que se dio cumplimiento a todos los objetivos y metas propuestas en los juegos panamericanos de contar con un mínimo impacto ambiental permisible, generando compatibilidades entre la protección, conservación, manejo y aprovechamiento sustentable y optimización de este tipo de ecosistema (Martínez, 2012).

c) Desarrollo de la seguridad

Junto con las delegaciones policiales, se organizó a 12,000 voluntarios para garantizar la atención y seguridad de los atletas, representantes de las CON que asistan a actividades culturales y turísticas. También se colocaron calcomanías en los autos oficiales y medios de transporte de las delegaciones para identificarlas. Además, se colocó videovigilancia y monitoreo a toda la red vial del transporte en las sedes, subsele y Villa Panamericana. Por otro lado, se tomaron medidas de seguridad en la difusión deportiva de la imagen de los juegos panamericanos en la página web y en sus contenidos de publicidad. A su vez, se coordinó la atención médica en hospitales particulares para el personal y los participantes de los juegos, también se instalaron consultorios en los estadios para la respuesta rápida ante emergencias.

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

Como parte de un programa integral de ampliación de los servicios turísticos para los visitantes, la Secretaría de Turismo impartió talleres de capacitación turística y motivación en la comunidad jalisciense, así como cursos para el trato a personas con discapacidad. En el programa cultural, el año 2011 fue nombrado el Año Panamericano, se desarrollaron desfiles

y festivales culturales para promover los juegos panamericanos y se suspendieron las clases durante las dos semanas de competencias. Además, se difundió en la opinión pública la imagen del torneo a través de publicidad en instalaciones, vehículos y papelería, como afiches y mapas de la ciudad con la ubicación de las instalaciones deportivas y emplazamientos turísticos y culturales, con el propósito de sociabilizar a la comunidad con el certamen deportivo (Estado de Jalisco, 2011b).

e) Desarrollo del impacto turístico

Guadalajara tuvo que crecer en 30% en su infraestructura hotelera, pasando de 16 mil a 21 mil habitaciones (Embajada de México en Perú, 2011), dada la concurrencia de 479,402 turistas nacionales y extranjeros (Ávalos, 2011). Se buscó ofrecer a sus visitantes expresiones culturales y artísticas planificadas durante los juegos, la modernización de la infraestructura de los destinos turísticos y el embellecimiento de sus paisajes naturales y urbanos. Guadalajara se convirtió así en la segunda ciudad más importante de México y Jalisco en el Estado más emblemático, por ser lugar de origen del mariachi y del tequila, lo cual se aprovechó durante el Panamericano. Asimismo, fueron instalados módulos de atención al turista, se crearon paquetes y recorridos turísticos, se tuvo apoyo a las delegaciones visitantes con guías, producción y difusión de material turístico; implementando el programa de embajadores e invirtiendo en la imagen urbana y de subsedes (Estado de Jalisco, 2011b).

f) Desarrollo de las comunicaciones

El Comité Organizador de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 (COPAG), como parte de la estrategia de comunicación y comercial, firmó un contrato con una empresa española para la difusión de más de 750 horas de señal televisiva con contenidos del torneo deportivo y temas culturales propios de la región, asegurando así una cobertura mundial de los juegos, en más de 100 países. También se firmaron contratos de venta de derechos de transmisión con otros canales de señal abierta y cerrada, por lo que se tuvo que garantizar la provisión de energía eléctrica de plantas de transmisión internas y externas, conectadas directamente a las cámaras de televisión y a generadores de emergencia para evitar multas por cortes de señal (De la Vega, 2012).

Otro de los retos de la dirección de comunicaciones fue lograr tener juegos panamericanos digitales con plataformas tecnológicas eficientes, con conectividad de alta velocidad, que respondieran a un consumo masivo de comunicación e información. Para este fin, consiguieron como socio tecnológico a Telmex, que proporcionó todos los servicios de telecomunicaciones para las labores del Comité Organizador, jueces, atletas, medios de comunicación y público asistente a todos los eventos (TelmexBlog, 2011). Asimismo, se instalaron fibra óptica y fibra redundante⁷, a través de todas las sedes y subsedes, sitios de acceso público a internet por medio de *wi-fi* móvil, una red de teléfonos públicos, incluso casetas especiales para personas con discapacidad física y la infraestructura necesaria para el funcionamiento del centro internacional de transmisiones y de la sala de prensa (TelmexBlog, 2011).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Según declaraciones de la embajada de México al COP, los juegos panamericanos han logrado impulsar el desarrollo y producción de alta tecnología en el Estado de Jalisco, a través de 650 compañías, de medios interactivos, diseño de *software*, elaboración de semiconductores, multimedia y sistemas de administración de base de datos, y se han generado así más de 85 mil empleos de alta especialización (Embajada de México en Perú, 2011). Durante las acciones preparatorias para el torneo, se estima que desde el 2007 han generado 49,592 empleos permanentes y eventuales dentro de los sectores de infraestructura, proyección mediática, producción del conocimiento técnico y académico, así como el desarrollo del sector estratégico de las comunicaciones (Comité Olímpico Guatemalteco, 2011).

8. Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (Brasil)

Los XV Juegos Panamericanos se celebraron en la ciudad brasileña de Río de Janeiro, entre el 12 de julio y el 29 de julio de 2007. Fue la segunda vez que Brasil organizaba estos juegos, la anterior fue en 1963, en Sao Paulo.

7. Usado en sistemas de comunicación de alta capacidad, con fibra óptica, que detectan más rápido posibles fallos, ya que soporta el envío de datos de mayor volumen; además, útil si existiese una caída en la red.

En el torneo se desarrollaron 39 deportes, participaron 42 delegaciones de países de América y 5,633 atletas (Odepa, 2014). Los juegos sirvieron como preparación de los deportistas para los Juegos Olímpicos Beijing 2008 y como la oportunidad de demostrar su nivel de organización y grado de credibilidad internacional, con el objetivo de albergar la Copa Mundial de Fútbol del 2014 y los Juegos Olímpicos del 2016. Para la organización de estos juegos panamericanos se estimó un costo de US\$ 1,900 millones (Ávalos, 2011).

a) Desarrollo de infraestructura de instalaciones deportivas

Las sedes de este torneo fueron: el Arena Multiuso do Rio para baloncesto y gimnasia artística; el parque acuático Maria Lenk para natación, clavados y nado sincronizado; el velódromo de Barra para ciclismo de pista y patinaje de velocidad. Se gestionó el desarrollo del Complejo Deportivo Riocentro, compuesto por: el centro internacional de transmisión, pabellón de boxeo y halterofilia; pabellón de esgrima, gimnasia rítmica y trampolín; pabellón de futsal y balonmano; pabellón de judo, lucha y taekwondo; pabellón de bádminton y tenis de mesa y el pabellón de centro de prensa.

También se gestionaron los demás complejos deportivos como el Deodoro (equitación, hockey sobre césped, pentatlón, tiro olímpico y tiro con arco), Maracanã (fútbol y ceremonias de inauguración y clausura), Miécimo da Silva (karate, patinaje artístico, *squash* y fútbol). Por último, estadios como el Joao Havelange (atletismo, fútbol), Remo da Lagoa (canotaje y remo), entre otros parajes naturales como la playa de Copacabana (voleibol playa, nado libre y triatlón) y el morro Do Outeiro (ciclismo de montaña y BMX). Además, de construir la Villa Panamericana para albergar cerca de seis mil personas.

b) Desarrollo del medio ambiente

El Comité Organizador se comprometió en realizar unos juegos panamericanos sustentables, promovió por eso el reciclaje durante todo el campeonato y el uso responsable de los recursos energéticos e hídricos.

c) Desarrollo de la seguridad

El secretario nacional de Seguridad Pública de Brasil indicó que Río de Janeiro, al ser considerada una ciudad con alto índice de criminalidad, invirtió US\$ 280 millones en la modernización del sistema policial (Wikinoticias, 2007) y gestionó la puesta en marcha de catorce programas de resguardo para el cuidado de atletas y espectadores. También, uno de los programas previó la participación de 9,000 jóvenes provenientes de áreas sociales sensibles en cuanto a violencia, quienes colaboraron como asistentes; involucrando así al pueblo brasileño en el evento. Además, se inauguró un centro especial de inteligencia para coordinar operaciones de seguridad relativas a los juegos y a la seguridad de la Villa Panamericana (Perú21, 2006).

Participaron 20 mil voluntarios mayores de 18 años quienes demostraron dominio del idioma inglés. Luego, fueron divididos por su área de ejercicio profesional, trabajando en diversos oficios como: logística, servicios médicos, aeroportuarios y de atención a los espectadores; se les brindó uniformes, alimentación, transporte gratuito y un certificado para acreditar su participación.

d) Desarrollo del impacto educativo y cultural

El mayor legado de los juegos es hacer del deporte una herramienta de inclusión social y en tal sentido se buscó realizar por primera vez los juegos parapanamericanos en la misma sede e instalaciones para elevar la calidad deportiva y tener mayor participación de la sociedad, estableciendo una cultura de integración (Perú21, 2006).

e) Desarrollo del impacto turístico

El turismo fue estimulado en gran manera con la construcción de nuevos hoteles y la mejora de la infraestructura turística de las ciudades, consolidando a Río de Janeiro como líder en la industria turística en América Latina. Este nivel de soporte permitió albergar a 877,990 turistas nacionales y extranjeros (Ministério de Esporte, 2013). Se promovió en Río de Janeiro, a través de videos de divulgación, diversos destinos del país y su cultura; también mediante ferias de turismo, boletines impresos y productos

publicitarios que informaban sobre los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (Ministério de Esporte, 2013).

f) Desarrollo de las comunicaciones

Se reformuló la identidad visual del portal de los juegos panamericanos implementando nuevos servicios como la acreditación de prensa, inscripción de voluntarios, servicios de protección de marca, banco de imágenes de los torneos y ceremonias, galería de fotos y textos de prensa, además de contar con plataformas en español e inglés. Se contrató un equipo de 20 redactores para actualizar diariamente el portal y a la prensa escrita con noticias de las competiciones (Ministério de Esporte, 2013).

g) Desarrollo de la generación de empleo

Durante la preparación de los juegos, se estimó que las inversiones realizadas por el gobierno han generado más de 178 mil empleos directos e indirectos beneficiando a las comunidades entorno a las instalaciones deportivas (Ministério de Esporte, 2013). En el cuadro 3.5 se resumen los puntos que resaltan de los torneos descritos.

Estos juegos panamericanos en Guadalajara y Río de Janeiro muestran diferentes enfoques debido a la visión que se tuvo en la organización de cada uno de ellos. En el caso de Brasil, el objetivo fue mostrarse al mundo como una potencia de organización deportiva internacional, capaz de ejecutar juegos olímpicos⁸; por lo que el Comité Organizador de los XV Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 (CO-Rio 2007) deseaba implementar una metodología similar a la usada en las olimpiadas, con el apoyo de la consultoría australiana MI Associates⁹. En el caso de México, el objetivo fue ser la mejor sede de juegos panamericanos de la historia, sin embargo, el Comité Organizador, mantuvo una visión de corto plazo, centralizada y con problemas en la planificación.

8. Esta visión ambiciosa se hizo realidad en el mediano plazo, ya que en octubre del 2009 Río fue elegida por el COI como sede de los Juegos Olímpicos 2016.

9. Consultora que participó en los comités organizadores de candidaturas y organizaciones de Juegos Olímpicos como Londres 2012, Beijing 2008, Atenas 2004, Sídney 2000, entre otros (Ministério de Esporte, 2013).

Cuadro 3.5. *Resumen de los factores relevantes de los juegos panamericanos Río 2007 y Guadalajara 2011*

Factor	Río de Janeiro 2007	Guadalajara 2011
Infraestructura	Gran despliegue en el desarrollo y gestión de las sedes deportivas	Gestión de transportes adecuada y falta de previsión en la gestión de la Villa Olímpica
Medio ambiente	Compromiso de parte del Comité Organizador en fomentar temas ambientales a través del reciclaje, el uso responsable de la energía y el agua	Se llevó a cabo el programa de reforestación, conservación y manejo de la laguna de Zapotlán como la subse de remo y canotaje de los juegos, con el fin de tomar en cuenta el impacto ambiental, manejo y aprovechamiento sustentable y optimización de este tipo de ecosistema
Seguridad	Gran inversión en gestión de seguridad por ser una ciudad con alta criminalidad. Además, dentro del grupo de voluntariado se agrupó a colaboradores desde lugares sensibles en violencia como medio de integración social	El despliegue policial fue acompañado de gestión de voluntarios capacitados en seguridad
Educación y cultura	A través de los juegos panamericanos se fomentaba la participación de la sociedad dentro de una cultura de integración	Se realizó una capacitación turística y motivación a la comunidad para el trato de personas con discapacidad, se tuvo desfiles y festivales culturales para promover el evento y se suspendieron las clases escolares
Turismo	Promoción turística desde la ciudad de mayor recepción hacia otros destinos del país a través de videos, ferias y boletines informativos de los juegos panamericanos	Se trabajó en la capacidad hotelera, modernización de los destinos turísticos y el embellecimiento de sus paisajes. Asimismo, se instalaron módulos de atención al turista, producción y difusión de material turístico. También se difundió el evento con publicidad en vehículos, afiches y mapas de la ciudad con la ubicación de las instalaciones deportivas, emplazamientos turísticos y culturales
Comunicaciones	Desarrollo de una adecuada gestión de información a través de los medios digitales y portal web de los juegos panamericanos	Dentro de los contratos de difusión televisiva del evento se incluyó la difusión acerca de temas culturales de la región. También se contó con el apoyo de empresas como Telmex para tener una serie de medios de comunicación más eficientes
Generación de empleo	Generación de empleo en el corto plazo	Generación de empleo de alta especialización, en especial, en el sector turismo

Elaboración propia.

9. Lecciones aprendidas

- Desde el punto de vista económico y financiero, grandes acontecimientos como los juegos olímpicos y las copas del mundo, en ciertos casos, no ofrecen beneficios económicos significativos duraderos; por lo tanto, los inversionistas deben tomar precauciones sobre las oportunidades en el largo plazo, sobre todo por los desafíos de productividad en países sede de mercados emergentes que atraviesan por retos en educación e infraestructura. A pesar de lo mencionado sobre estos países, las oportunidades para inversionistas privados (con respaldo de las políticas públicas) pueden existir con la aparición de los desequilibrios de oferta y demanda, como por ejemplo en el sector servicios (Fidelity Investments, 2013).
- En el caso de los Juegos Olímpicos de verano Atenas 2004 se superaron los US\$ 4.6 mil millones del presupuesto, lo que posteriormente influyó en la crisis financiera de Grecia por la deuda acumulada. En los Juegos Olímpicos de verano Londres 2012 como Barcelona 1992, la inversión pública fue más del 60%, mientras que en Beijing 2008 la inversión representa más del 80% (ver cuadro 3.6). Es por ello, que es importante el planeamiento de los recursos financieros y el uso de los mismos según el país y sus necesidades.

Cuadro 3.6. *Inversiones estimadas iniciales en los juegos olímpicos de verano*

Ciudad olímpica	Inversión estimada en infraestructura (en miles de millones de dólares)	Recursos de inversión del sector público (en %)	Recursos de inversión del sector privado (en %)
Barcelona 1992	8.01	61.50	38.50
Sídney 2000	3.03	64.40	36.60
Beijing 2008	14.26	85.00	15.00
Londres 2012	13.70	64.20	35.80

Fuente: Brunet & Zuo, 2008.

- En los Juegos Olímpicos de invierno Sochi 2014, la organización se ha enfrentado a problemas de presupuesto, protestas y posible corrupción por la falta de transparencia en los gastos. El certamen, que en un inicio se presupuestó en US\$ 14 mil millones, costó finalmente US\$ 51 mil millones (los juegos olímpicos más caros de la

historia). A su vez, por la percepción de corrupción en la industria de la construcción de forma generalizada, el número de nuevas sedes necesarias incrementó las oportunidades de falta de transparencia y lucro¹⁰. Por lo cual, es necesario una transparencia absoluta sobre lo presupuestado y lo gastado de fondos públicos como privados, ya que es importante contar con el registro y estadística, como con los estudios y planeamiento sobre las inversiones, con personal adecuado y preparado sobre proyectos de tal envergadura.

- En cuanto a los preparativos para la Copa del Mundo de 2014 y los Juegos Olímpicos Río de Janeiro 2016 en Brasil, decenas de brasileños salieron a las calles en protesta por los costos elevados del mundial (US\$ 11 mil millones) e incumplimiento de mejoras en el transporte, salud y educación; por ello la aprobación de la opinión pública del campeonato pasó de 79% en el 2008 a 48% en el 2014. Además, las tarifas de autobús y de metro se incrementaron; es decir mientras aumentaron los gastos en la construcción de los estadios, se evidenciaba falta de planeamiento y continuismo de servicios públicos deficientes (Lissardy, 2014).
- Además, la falta de planificación para involucrar desde un comienzo a la empresa privada para gestionar la infraestructura deportiva y la emisión de decretos de urgencia a último momento generaron un gran rechazo. Respecto de este problema en Brasil, Quiñones (2014) comenta que la gente no protesta por el mundial en sí, sino porque el Estado aseguró que la inversión en estadios la asumiría la empresa privada (concesión) y que el dinero público se iba a invertir en nuevos medios de transporte, en mejorar escuelas y hospitales; sin embargo el dinero público se destinó a la construcción de estadios de US\$ 500 millones, además se aumentó la cantidad de ciudades sede de 10 a 12, algo que no establecía la FIFA. Por lo tanto, la percepción sobre la gran oportunidad para el desarrollo social no cumplida fue lo que produjo la insatisfacción. Menciona Quiñones (2014) que es mejor no prometer mucho porque el efecto es totalmente contrario a los beneficios esperados.

10. Según el índice de percepción de corrupción (IPC), que define la corrupción como “el abuso del poder público para el beneficio privado”, en el 2012 Rusia se sitúa en el puesto 133 de 176 naciones, considerándosele de alta corruptibilidad.

9.1. En desarrollo de la infraestructura deportiva y de soporte

Instalaciones deportivas

Uno de los principales puntos para el planeamiento es el desarrollo de infraestructura plasmado en un plan de desarrollo urbano, como la Villa Olímpica en Barcelona, que fue planificada para ser usada como viviendas sociales, pero los costos involucrados requirieron que las autoridades lo vendieran de forma privada al mercado inmobiliario. Además, su logística, espacios y preparación demandaron la construcción de embarcaciones, creación de cruceros y proyección de nuevos hoteles con vista al mar. En el caso de Guadalajara, como se mencionó, la Villa Olímpica quedó sin usarse por la falta de planificación. Mientras que en 1992, Barcelona se expandió hacia el mar, generando cambios urbanísticos. El resultado fue la mencionada Villa Olímpica, además en este puerto se realizan actualmente deportes acuáticos y se cuenta con mayor vida nocturna y turística muy activa.

En instalaciones de soporte

Luego de las olimpiadas del 2004, Atenas presentó pérdidas económicas, sin embargo, se logró desarrollar un nuevo sistema computarizado integrado que fue usado para administrar el tráfico, un modelo que sirvió a posteriores sedes. Mientras se desarrollaban sistemas de integración con los sistemas de seguridad como los usados en Alemania 2006, en el mundial se realizaron cambios urbanísticos, en transporte y sobre todo deportivos, con miras a mejorar la imagen que proyectaban; es por ello, que buscaban integrarse al mundo como objetivo país y educar a través de su pilar fundamental de desarrollo posguerra: el deporte. El eslogan del mundial fue "Zu Gast bei Freunden" (invitados a estar con los amigos), con los que los visitantes manifestaron durante el mundial haberse sentido muy bien recibidos.

Es así que con el Mundial del 2006 se mostraba un país que, además de amigable, divertido y buen anfitrión, contaba con gran infraestructura y ornato de la ciudad que sería legado a futuro (para los ciudadanos en general, para el deporte profesional y sus diversas ligas, para el deporte por entrenamiento y fines multiusos). No solo esto caló entre los visitantes, sino principalmente en los ciudadanos, deportistas y organizaciones, dado que el equipo de fútbol nacional cambió mucho su visión. En la Eurocopa

2004, Alemania no tuvo buen desempeño, así que veían como oportunidad crecer para el mundial y en un futuro volver a ser campeones mundiales¹¹. Por lo tanto, se renovaron y construyeron nuevos estadios, como el Allianz Arena en Múnich, por la forma de un bote inflable (la estructura es una de las más modernas del mundo).

9.2. En desarrollo de la seguridad

En cuanto a la seguridad en Sochi 2014 y Alemania 2006 (con alto riesgo en este rubro), se cuidó hasta el mínimo detalle, de modo que los juegos se realizaron sin ningún inconveniente, pues el grado de coordinación y preparación entre autoridades, organizadores, plantel deportivo y población fue muy alto; hubo una buena programación y se contó con medios tecnológicos y de comunicación como herramienta de soporte. En el caso de Vancouver 2010, se impuso un sistema de seguridad y control acorde con los juegos que permitió verificar de forma rápida y precisa los antecedentes de los participantes y del público asistente, para analizar si constituían potencial peligro o no.

En las visitas realizadas se observó el ornato de la ciudad de Berlín como legado del desarrollo urbano luego de la Copa Mundial del 2006, como mejoras en transporte impulsadas por la organización del campeonato, el reordenamiento de la ciudad y ornato en las vías principales (donde generalmente circulan los visitantes y población en general).

9.3. En desarrollo del impacto educativo y cultural

El impacto en educación puede tener diversas aristas; sin embargo, se puede trabajar específicamente en el legado para la sociedad y su proyección hacia el mundo. En el caso particular de China, se trabajó en valores de

11. Dado los resultados en el 2004, se tuvo a Jürgen Klinsmann como entrenador y a su ayudante Joachim Löw (actual entrenador) y ellos empezaron a implementar nuevas estructuras, no solo en el equipo sino también en la organización del fútbol alemán. Incluyeron futbolistas jóvenes con posibilidad de jugar y lograron el tercer puesto en los mundiales del 2006 y 2010. A lo largo del tiempo, este modelo dio sus frutos ya que su objetivo era ganar el campeonato mundial luego de 24 años, lo que se logró en la Copa Mundial de Fútbol Brasil 2014.

comportamiento, como no escupir en las calles, por ejemplo. En Londres se trabajó en la educación y difusión deportiva en las escuelas. En Vancouver se incidió en la cooperación multicultural entre las comunidades. En Sudáfrica, Sídney y Barcelona se trabajó por ser vitrina del país frente al turismo, promoviendo sus fortalezas culturales y atracciones a los visitantes y espectadores.

En la visita realizada se vio que el Museo Olímpico en Barcelona, donde se encuentra el legado cultural del desarrollo de las olimpiadas no solo de la ciudad, sino también de diversos certámenes olímpicos a lo largo de la historia hasta la actualidad; además, se ha convertido en un gran punto turístico por las muestras y diseños expuestos, la multimedia utilizada y el dinamismo de interacción para tener experiencias de la visita a través del aprendizaje deportivo.

9.4. En desarrollo del impacto turístico

En los Juegos Olímpicos Atenas 2004 se realizó contratos de publicidad en los medios para mostrar al mundo lo que el país, la ciudad y la población tienen para ofrecer. En el caso de los Juegos Olímpicos Sídney 2000, según la Comisión de Turismo de Australia, las olimpiadas fueron el acontecimiento más significativo para consolidar el turismo a través del desarrollo de la marca país.

Del trabajo de campo realizado en China, se ha podido observar el Beijing Olympic Park, donde se encuentran dos de los escenarios deportivos de Beijing 2008: el Cubo del Agua y el Nido del Pájaro. En estas instalaciones, aún se requieren mejoras en el uso de idiomas como el inglés, para la difusión turística (tanto del personal de ventas de ticket y guías, como de la señalización e información turística). En las visitas realizadas pudo observarse el uso del idioma local como parte del servicio, que al no haberse resuelto, causó cierta falta de entendimiento al momento de brindar información a visitantes y turistas.

Asimismo, se ha podido advertir que si bien económicamente la inversión realizada, más el costo de mantenimiento y operación posevento de obras monumentales debieran ser sustentables (como en el caso de Londres y el London Park), Beijing 2008 tuvo como objetivo dejar de legado

la promoción del país y el turismo, por ello el Pekin Olympic Park en uno de los lugares importantes dentro del circuito turístico de esta ciudad.

En la visita a China también se pudo observar que el ingreso al complejo olímpico donde se encuentra el Estadio Nacional de Beijing denominado Nido del Pájaro, se encuentra información escrita en chino, sin haberse considerado otros idiomas de gran difusión e importancia. Fuera del recinto hay venta de *souvenirs* y otros tipos de negocios relacionados con los juegos. Durante la visita turística realizada, se ha podido observar a algunos atletas entrenando en el interior del estadio principal de los Juegos Olímpicos Beijing 2008.

La infraestructura desarrollada es muy atractiva para el visitante, se puede observar la forma del estadio, que hace reflexionar sobre la tecnología aplicada en la construcción como una de las principales muestras de desarrollo tecnológico en China en este campo, y que sirvió de ejemplo para la majestuosidad de las demás sedes. El Estado chino no se puso límites, en lo que a gastos se refiere, para mostrar su poderío como nación, enfocado en su apertura al mundo a través del turismo, por encima de la sustentabilidad en el uso con fines deportivos. Así también, otro detalle destacable como atractivo turístico fue la limpieza y ornato que se mantuvo tanto fuera como dentro del recinto.

Incluso, las mascotas relacionadas con un evento deportivo, además de servir como imagen, pueden ser aprovechadas en el comercio de *merchandising*, promociones, entre otros tipos de negocios durante muchos años; también pueden usarse como distintivos educativos en la difusión del deporte y señalización, lo cual es beneficioso y ha sido tomado en cuenta en la capital de China, así como por sus comerciantes.

El legado que dejó Beijing 2008 como reconocimiento permitió también la promoción en el 2014 de nuevos torneos deportivos, caso de los Juegos Olímpicos de la Juventud 2014 que se ha realizado en la ciudad de Nankín, del 16 al 28 de agosto. Para estos juegos, según se menciona en diversas entrevistas, habrían asistido los organizadores peruanos. El certamen fue promocionado en las principales avenidas y calles mediante avisos que toman en cuenta las olimpiadas anteriores y hacen referencia a los nuevos juegos; toda la avenida del aeropuerto hacia la ciudad de

Beijing y las calles principales de la ciudad capital mostraron carteles de sus deportistas y promocionaron los juegos juveniles del 2014, como una forma de estar presente en los ciudadanos dentro de las vías de alto tránsito. Se aprovechó así la capital para promocionar acontecimientos y bondades de otras ciudades.

Estos medios informativos y de impulso del conocimiento deportivo se encuentran en perfectas condiciones y con señalizaciones que indican que existe un constante mantenimiento y fomento recurrente.

Por otro lado, en Sudáfrica 2010 y Alemania 2006 se buscó proyectar la marca país en todo el mundo. Los medios de comunicación difundieron atractivos turísticos, facilidades de transporte, gastronomía, entre otros.

En el caso de Alemania, el objetivo de ser globales y ser vistos como amables anfitriones fue un acierto gracias a las señalizaciones en diferentes idiomas en los restaurantes, buses, estaciones del tren, que facilitaron el tránsito y brindaron comodidad a los visitantes. Además de ello, los escenarios naturales así como las zonas históricas, las facilidades para realizar compras y la hospitalidad de las personas (Germany-tourism.de, 2007) contribuyeron a que la imagen de Alemania mejorara para los visitantes, haciéndose conocido como un país acogedor para los habitantes que no hablan alemán o inglés (como italianos, holandeses, franceses, brasileños e hispanohablantes).

La apertura de comunicar en diversos idiomas fue uno de los legados en los distintos lugares visitados en Berlín (Alemania). Se puede observar en la actualidad que se ofrece de manera didáctica la información de los distintos atractivos en diversos idiomas como alemán, inglés, francés y español, también la actividad de aprendizaje en los museos se desarrolla en diversos idiomas mediante sistemas multimedia.

Según el presente trabajo, se indica que a partir de las distintas competencias mundiales realizadas en las distintas ciudades de Alemania, se dinamizó aún más el sector turismo e incrementó sus herramientas para hacer sentir cómodo al visitante, lo cual se imitó luego como práctica en la gestión de museos o sitios visitados frecuentemente por turistas. A través de las visitas realizadas, se pudo observar a uno de los investigadores haciendo

uso de las audioguías en español (una opción entre varios idiomas), lo que hizo la visita inolvidable y más productiva.

En un mundo globalizado, entonces se resalta que para ofrecer las bondades del turismo (información, señalización, taxis, guías y personal en negocios en general) es imprescindible realizarlo en los idiomas mundialmente hablados como son castellano, inglés, francés, portugués, chino, alemán, ruso, entre otros. En Sochi 2014, faltó coordinación en cuanto a la información que se daba a turistas extranjeros de habla hispana y en la señalización no se colocó información en idiomas de los visitantes (incluso el inglés no se usó de forma adecuada), lo cual limitó la comunicación en la comunidad de Hispanoamérica y otros visitantes.

Sin embargo, en Sochi 2014, dentro del planeamiento de desarrollo se ha buscado que las carreteras construidas beneficien a las poblaciones aledañas y al progreso por la conectividad entre los pueblos adyacentes, de modo que se viera incrementada la accesibilidad tanto para los rusos como los extranjeros que lleguen a la ciudad, convirtiéndolo en lugar de destino turístico en los años venideros; para este fin se requiere reforzar las debilidades de información y uso de idiomas de mayor difusión.

10. Conclusiones preliminares

Para un país, el organizar un certamen deportivo se sustenta en la capacidad de impulsar el desarrollo de la sede incluso *ex post* al torneo en variables claves. Sobre la base del estudio descriptivo de cada uno de los certámenes deportivos internacionales referentes, se concluye que existen variables relevantes comunes que determinan el desempeño de la gestión y trascendencia de legado, estas son: infraestructura (deportiva y de soporte como transportes), medio ambiente, seguridad, educación y cultura, turismo, comunicaciones y empleo.

También, se han identificado otros factores importantes como la señalización de vías, rutas, accesos deportivos, entre otros (en distintos idiomas y mediante imágenes); el sistema de transporte integrado; la diversidad de oferta hotelera para todo tipo de turistas; las facilidades de servicios; el cuidado del medio ambiente; la publicidad mostrando la cultura y marca

del país; la incursión de la población anfitriona en la organización del voluntariado y el trabajo conjunto de los organizadores del acontecimiento deportivo y las autoridades con capacidad de tomar decisiones sobre los aspectos de desarrollo de la ciudad.

Es por ello que un certamen deportivo de envergadura mundial con estrategias enfocadas dinamiza los servicios de diversos negocios, educa a través del deporte, muestra la cultura de un país no solo como impulso antes y durante la organización, sino posteriormente a los juegos, de ese modo brinda a estas ciudades o países sede la oportunidad de obtener un legado para su sociedad, incrementar su prestigio de marca país al abrirse al mundo (como los Juegos Olímpicos Beijing 2008, la Copa Mundial de Fútbol Alemania 2006 y Sudáfrica 2010) y hacerse más atractivo para inversiones nacionales (como los Juegos Olímpicos Barcelona 1992).

Según las lecciones aprendidas, el efecto social positivo por las expectativas de ser el país anfitrión puede verse opacado por la falta de planificación, derroche de recursos públicos, falta de transparencia, corrupción, omisión de auditoría de lo presupuestado con relación a lo gastado (casos como Guadalajara 2011 y Sochi 2014), incumplimiento de lo planificado, falta de gestión, falta de visión y planificación del uso posterior que tendrán las obras realizadas o no tener claro los fines de las inversiones efectuadas, generando altos costos de operación y mantenimiento (como con los estadios en Sudáfrica 2010). Los Juegos Olímpicos Londres 2012, por ejemplo, tuvieron como principio de los juegos olímpicos una gestión sostenible en el tiempo, ya que aprovechó las olimpiadas para mejorar el nivel de desarrollo y competitividad de la ciudad, como también fue el caso en Beijing 2008, bajo su perspectiva país.

Por lo tanto, la evaluación, supervisión y control *ex post* de la infraestructura por construirse deben ser previstos desde un inicio en el diseño de los proyectos definiendo a los responsables que velarán por el legado, mantenimiento y operatividad.

Finalmente, a través del diagnóstico internacional, se observan los diferentes tipos de desafíos por enfrentar y los diversos beneficios que se pueden obtener más allá de lo económico, como el desarrollo de una sede en el incremento de capacidades en cuanto a infraestructura deportiva,

infraestructura de soporte, desarrollo vial, turismo, marca ciudad, ornato, educación de la población, seguridad, interés por el desarrollo deportivo, medio ambiente, tecnología, comunicaciones, cultura, inversión privada y pública. Por lo tanto, la sede anfitriona puede ver al certamen que acoge como una oportunidad para beneficiar a la ciudad y al país, sin dejar de lado el desafío de velar por la sustentabilidad a largo plazo, a pesar de los efectos económicos de corto plazo.

4

Factores críticos de éxito en la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019

En el presente capítulo se identifican los FCE para llevar a cabo la organización de los JPLima2019, mediante el análisis de los estudios de caso de los ocho campeonatos deportivos internacionales referentes, donde se describen las prácticas más relevantes que conducen al éxito o fracaso; determinando así cuáles son los factores relevantes para los responsables de la organización de los juegos. Asimismo, para determinar los FCE se ha seguido la metodología de Caralli (2004) y los instrumentos de la investigación cualitativa-cuantitativa, analizando las entrevistas a expertos, la revisión bibliográfica y los hallazgos del trabajo de campo (visitas) realizado por los autores de esta investigación.

1. Análisis de la información a través del *benchmarking*

Para analizar la información descrita en el capítulo anterior, se consideran las variables relevantes identificadas a través del *benchmarking* y las comparaciones entre los torneos internacionales presentados en los cuadros resumen por cada tipo de campeonato indicado en el cuadro 4.1. Los factores clave que se han tomado en cuenta por la importancia de la gestión en la organización de torneos deportivos son: i) desarrollo de infraestructura, ii) desarrollo de la seguridad, iii) desarrollo del medio ambiente, iv) desarrollo de las comunicaciones, v) desarrollo de la educación y cultura, vi) desarrollo del turismo y vii) desarrollo de la generación de empleo. Los

Cuadro 4.1. Resumen de los factores relevantes de los principales acontecimientos deportivos internacionales

Factor	Juegos olímpicos de verano		Juegos olímpicos de invierno	
	Beijing 2008	Londres 2012	Vancouver 2010	Sochi 2014
Infraestructura	Mejora en el transporte como segundo destino de las inversiones	Infraestructura deportiva, con estructuras temporales y sostenibles	Juegos basados en la importancia de generación económica para la población, teniendo como eje mejorar la calidad de vida de los más desprotegidos sobre la base del dinamismo de construcción de infraestructura deportiva y soporte de infraestructura que requería la ciudad en cuanto a transporte	Los juegos más caros de la historia olímpica, con más del 80% de obras realizadas desde cero, lo cual llevó a la falta de transparencia de gastos cayendo en posibles actos de corrupción
Medio ambiente	Primer destino de inversiones (industria ecológica), dado el compromiso como organizadores, por ser de mayor vulnerabilidad	Base para la creación de sistemas de gestión de eventos sostenibles	Fomento de promoción sobre la conservación del ambiente y estándares de sostenibilidad a través de proyectos innovadores para este tipo de eventos (captura de lluvias, compensación de carbono, calor de aguas residuales)	Fomento de promoción sobre la conservación del ambiente y desarrollo sostenible a través de proyectos en conjunto con empresas, con lo cual se enfocó en energías renovables, eficiencia energética, protección y restauración de ecosistemas saludables
Seguridad	Se dispuso de efectivos policiales, personal entrenado en amenazas terroristas y también de voluntarios adiestrados	Se dispuso de personal de seguridad entre militares, policía, seguridad privada y voluntarios entrenados	Agrupación de distintas fuerzas de seguridad de Canadá (16,500 agentes de seguridad). Con servicios de registro y seguimiento de información de visitantes	Registro de visitantes tomados en cuenta en la logística policial, además de más de 40,000 efectivos policiales y militares

Copas mundiales de fútbol		Juegos panamericanos	
Alemania 2006	Sudáfrica 2010	Río de Janeiro 2007	Guadalajara 2011
Uso de transporte público, señalizado en diversos idiomas, a través de nuevas rutas extras alrededor de los estadios sedes. A su vez, algunos tickets para ver los partidos del mundial permitían el uso del servicio de transporte público	Infraestructura de transportes en su momento sin señalización adecuada de rutas, pero que dejó mejoras en el sector para la población, en vista que las construcciones y remodelación del sistema vial nacional independientes del evento fueron el soporte de las mismas. Mientras que los nuevos estadios construidos generaron un alto costo de mantenimiento anual (US\$ 2.5 a 3 millones)	Gran despliegue en el desarrollo y gestión de las sedes deportivas	Gestión de transportes adecuada y falta de previsión en la gestión de la Villa Olímpica
Énfasis en el mantenimiento de áreas verdes, señalización en diversos idiomas (incluso en los tachos de basura), a su vez, la policía y voluntarios ayudaban en el orden y limpieza	La organización difundió tres mensajes clave: “Desarrollo del juego limpio”, “Sentir el mundo” y “Construir un mejor futuro”, por lo que se contribuyó con la utilización de la energía, ahorro de agua y turismo responsable	Compromiso de parte del Comité Organizador en fomentar temas ambientales a través del reciclaje, el uso responsable de la energía y el agua	Se llevó a cabo el programa de reforestación, conservación y manejo de la laguna de Zapotlán como la subse de remo y canotaje de los juegos, con el fin de tomar en cuenta el impacto ambiental, manejo y aprovechamiento sustentable y optimización de este tipo de ecosistema
Delegación policial y militar; además de la comunicación con los líderes de los equipos participantes	Delegación policial, además del seguimiento a los criminales entre el 2009 y 2010 con rápidas acciones, tanto para el beneficio de la sociedad, así como del megaevento	Gran inversión en gestión de seguridad por ser una ciudad con alta criminalidad. Además, dentro del grupo de voluntariado se agrupó a colaboradores desde lugares sensibles en violencia como medio de integración social	El despliegue policial fue acompañado de gestión de voluntarios capacitados en seguridad

Cuadro 4.1. Resumen de los factores relevantes de los principales acontecimientos deportivos internacionales (continuación)

Factor	Juegos olímpicos de verano		Juegos olímpicos de invierno	
	Beijing 2008	Londres 2012	Vancouver 2010	Sochi 2014
Educación y cultura	Difusión de la educación en deporte y los valores olímpicos, a través de mejoras en modales y fomento de nuevas actitudes	Difusión de la educación en deporte y los valores olímpicos, a través de programas oficiales	Difusión de la educación en deporte y de los valores olímpicos, a través de proyectos en comunidades, empresa privada e inclusión social. Inversión en preparación de atletas para eventos futuros	Se promocionó lugares culturales entre los pobladores rusos y los miles de visitantes
Turismo	Se dejó un legado sobre la importancia de la cultura y se desarrollaron productos turísticos de alta gama	Se estima el impacto positivo posterior al acontecimiento deportivo	Promoción turística relacionada con la infraestructura desarrollada para el evento con los atractivos de la ciudad y alrededores	Se potenció el nivel turístico de la ciudad
Comunicaciones	Desarrollo de tecnologías móviles y digital. Bajo el eje central de informar a las empresas y población sobre las actividades de la organización	Se gestionó contar con ampliaciones de ancho de banda y tecnología de comunicaciones inalámbricas con apoyo de consultoras y entidades estatales	Desarrollo adecuado en gestión de tecnologías de la información con apoyo de consultoras al ser un periodo de boom de comunicaciones digitales	Desarrollo de una adecuada red inalámbrica y banda ancha, para la fluida comunicación vía internet a través de óptimos sistemas de red
Generación de empleo	Generación directa de empleo por la organización del evento	Disminución del desempleo en el corto plazo y generación de <i>know-how</i> en organización de acontecimientos deportivos de gran magnitud	Generación directa de empleo temporal y permanente por la organización del evento	Disminución del desempleo en el corto plazo y generación de <i>know-how</i> en organización de acontecimientos deportivos de gran magnitud

Elaboración propia

Copas mundiales de fútbol		Juegos panamericanos	
Alemania 2006	Sudáfrica 2010	Río de Janeiro 2007	Guadalajara 2011
Difusión de programas educativos a través del arte y la cultura, con lo que se percibía a Alemania como un país abierto a la diversidad cultural y amigable	Educación de los espectadores en valores como la puntualidad y la aceptación de áreas para no fumadores. Se fomentó la inclusión con mayor apoyo al equipo y al deporte por parte de la población de raza blanca sudafricana. Además del gran desenvolvimiento y proyección cultural por ser el primer país africano sede de una copa mundial	A través de los juegos panamericanos se fomentaba la participación de la sociedad dentro de una cultura de integración	Se realizó una capacitación turística y motivación a la comunidad para el trato de personas con discapacidad, se tuvo desfiles y festivales culturales para promover el evento y se suspendieron las clases escolares
Promoción turística con el uso de diversos idiomas y con el desarrollo del turismo de primera categoría	Se potenció el nivel turístico, sin embargo la mayor difusión fue televisiva (según se comenta con mayores ganancias para la FIFA), aunque se estima que los turistas que llegaron a las sedes permanecieron luego del evento 12 días más en promedio	Promoción turística desde la ciudad de mayor recepción hacia otros destinos del país a través de videos, ferias y boletines informativos de los juegos panamericanos	Se trabajó en la capacidad hotelera, modernización de los destinos turísticos y el embellecimiento de sus paisajes. Asimismo, se instalaron módulos de atención al turista, producción y difusión de material turístico. También se difundió el evento con publicidad en vehículos, afiches y mapas de la ciudad con la ubicación de las instalaciones deportivas, emplazamientos turísticos y culturales
Desarrollo de gestión de información a través de la cooperación con Telekom Alemania	Desarrollo de gestión de información a través del enfoque como marca país	Desarrollo de una adecuada gestión de información a través de los medios digitales y portal web de los juegos panamericanos	Dentro de los contratos de difusión televisiva del evento se incluyó la difusión acerca de temas culturales de la región. También se contó con el apoyo de empresas como Telmex para tener una serie de medios de comunicación más eficientes
Generación de empleo en el corto plazo, sobre todo en el área de turismo	Generación de empleo en el corto plazo impulsado por el sector construcción	Generación de empleo en el corto plazo	Generación de empleo de alta especialización, en especial, en el sector turismo

cuatro primeros factores son considerados los más complejos de gestionar, mientras que en los tres siguientes se requiere tener impacto por la organización en conjunto.

2. Análisis de la información tomada de las entrevistas a expertos

Este acápite agrupa la información tomada de entrevistas a expertos sobre los temas centrales de la organización de los juegos panamericanos y los factores de éxito.

A partir de las entrevistas realizadas a los distintos actores sociales expertos se obtuvieron los siguientes resultados:

- Es necesario tener un adecuado planeamiento estratégico plasmado en un documento guía, como es el caso del denominado Plan Maestro. Según declaraciones de miembros del COP, actualmente este documento está siendo desarrollado por la consultora internacional con sede en el Perú, Ayesa de España, bajo la supervisión del Comité Organizador. La entidad asesora tiene el objetivo de plasmar con la mayor exactitud posible en el Plan Maestro cuáles serán los escenarios probables para el desarrollo torneo y realizar un diagnóstico de la situación actual y la requerida, con el fin de solicitar al Estado el financiamiento necesario.
- El Estado debe tener un rol facilitador para el otorgamiento de concesiones, permisos, entrega de terrenos y licencias, gestión de las asociaciones público-privadas (APP), con el fin de que las entidades del sector privado se animen a participar en la ejecución de los proyectos de infraestructura deportiva, desde su diseño, ubicación, construcción, financiamiento operativo y posterior mantenimiento.
- Compromiso de las autoridades del Estado que muestre transparencia sobre el presupuesto (debió haber sido aprobado por el Gobierno Central, según se estima, a fines de agosto del 2014) y continuidad del torneo como el requerido. El recurso, independientemente sea del Estado, de un privado o un *mix*, debiera tenerse cuanto antes, ya que sin los recursos necesarios no se puede concretar el inicio de los proyectos de infraestructura y se tienen fechas tope para terminar con las obras.

- Las obras de construcción e implementación de infraestructura deportiva e infraestructura de soporte, esquemas de seguridad y comunicaciones deben concesionarse o gestionarse a través de las APP; teniendo en cuenta los plazos establecidos y el corto horizonte temporal de ejecución para lograr la revisión de los procesos y de las especificaciones pertinentes.
- La infraestructura por desarrollar debe ser compatible con los recursos disponibles del país, evitando escenarios que a lo largo del tiempo sean costosos de operar y mantener o que su uso sea insostenible. Se debe evaluar con sumo cuidado el traspaso de responsabilidades a organizaciones o empresas que aseguren la calidad de servicio y mantenimiento posterior del legado (es preciso saber quién se hará cargo de la gestión tanto antes como después de desarrollado el proyecto).
- La organización debe estar a cargo de un equipo de profesionales que destaquen en su labor de gestión y tengan experiencia en ejecución de proyectos deportivos. Este equipo debe contar con un marco legal que apoye su funcionamiento, garantice su rol de autoridad para el uso de recursos y vele por la rendición de cuentas transparentes. El presidente del Comité Organizador debe tener un liderazgo representativo tanto en los organismos gubernamentales como en la empresa privada, para obtener mayor involucramiento de estos sectores en la difusión del certamen por medio de personas con respaldo del público.
- El legado que dejen los juegos panamericanos debe concebirse como una oportunidad sumada a otros elementos para lograr cambios en Lima, en la marca Perú, y tener un uso sostenible y gestión óptima.
- Otros factores importantes encontrados son la difusión dentro y fuera del país, la promoción turística, la infraestructura de apoyo o soporte que pueda brindar la ciudad, la gestión oportuna de captación y capacitación de voluntarios, la motivación a la población, las mejoras en educación, cultura y deporte.

3. Análisis de la información tomada del trabajo de campo

En el trabajo de campo realizado por los autores de esta investigación, durante las visitas a Barcelona, Berlín, Beijing y Guadalajara, se observó que existe una transformación en estas ciudades (si bien se trató de torneos de mayor dimensión y otra cultura de gestión, son relevantes la experiencia y la posibilidad de imitar y mejorar lo bueno), el legado de los distintos certámenes deportivos que se llevaron a cabo como evidencia del desarrollo de infraestructuras (pese a que algunos son considerados elefantes blancos), mejoras en el ornato de la ciudad (aunque la gran contaminación existente en Beijing persiste, pese a la gran inversión en este rubro ante los juegos), promoción del deporte entre la población e impacto en el desarrollo turístico (incluso a través de los mismos escenarios deportivos) y prestigio internacional.

En cuanto a las visitas realizadas a algunas probables sedes deportivas en Lima Metropolitana, se observó que existen tres tipos de infraestructura:

- i) La infraestructura que no necesita intervención, como el Estadio Nacional, porque cumple con los estándares olímpicos tanto para las competiciones deportivas como para la atención al público espectador, atletas, cuerpo técnico deportivo y personal de prensa y comunicaciones.
- ii) La infraestructura que necesita intervención ya sea por remodelación o ampliación, como el caso del coliseo Dibós, debido a que o no cumplen con las dimensiones olímpicas para realizar las competencias deportivas o por la falta de aforo para el público espectador o personal de prensa y comunicaciones.
- iii) La infraestructura que requiere una nueva construcción, ya sea porque no existe dicha infraestructura para el deporte, como el caso del hockey y rugby; o porque faltan escenarios de competición, como por ejemplo la necesidad de un vaso olímpico para saltos ornamentales, un polígono de tiro y parque acuático para deportes a mar abierto como remo y canotaje.

En el cuadro 4.2 se muestra la solicitud de financiamiento para la construcción y remodelación de las posibles sedes, de S/. 2 mil millones de

Cuadro 4.2. *Solicitud de financiamiento para las sedes de los Juegos Panamericanos Lima 2019 (en millones de soles)*

Instalaciones de competición	Anteproyectos	Servicios técnicos	Construcción	Gerencia	Impuestos	Total
C1 MAR Centro Acuático Panamericano	1.62	7.01	107.90	3.78	3.81	124.12
C2 CLI Gran Coliseo de Lima	3.33	14.44	222.12	7.77	7.84	255.51
C3 VID Centro de Alto Rendimiento Videna	1.03	4.46	68.68	2.40	2.43	79.01
C8 CED Coliseo Eduardo Dibós	0.63	2.71	41.71	1.46	1.47	47.98
E1 CEM Escuela de Equitación del Ejército de La Molina	0.23	1.00	15.44	0.54	0.55	17.76
O1 UNM Centro Panamericano San Marcos	9.10	39.41	606.36	21.22	21.41	697.50
O2 CAL Parque Acuático Panamericano del Callao	3.85	16.68	256.55	8.98	9.06	295.12
O3 VDR Centro Deportivo Panamericano del Callao	3.93	17.01	261.71	9.16	9.24	301.05
O4 SMI Parque Panamericano de San Miguel	1.11	4.82	74.20	2.60	2.62	85.36
S1 PAL Polígono de Tiro Panamericano	0.48	2.06	31.74	1.11	1.12	36.51
S2 PTM Parque Panamericano de Miraflores	0.52	2.25	34.54	1.21	1.22	39.74
S3 EMC Escuela Militar de Chorrillos	0.51	2.22	34.09	1.19	1.20	39.22
Total inversión en infraestructura deportiva	26.33	114.08	1,755.06	61.43	61.97	2,018.87

Fuente: Ayesa, 2014.

inversión, con desembolsos mayores para el Gran Coliseo de Lima con S/. 255.5 millones; el Centro Panamericano de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con S/. 697.5 millones, el Parque Acuático Panamericano del Callao con S/. 295.1 millones y el Centro Deportivo Panamericano del Callao con S/. 301 millones (Ayesa, 2014).

Finalmente, en el cuadro 4.3 se muestra el resumen de los factores de éxito tomados en cuenta según el trabajo de campo realizado.

4. Pasos para identificar los FCE

A través del análisis anterior, usando el *benchmarking* con torneos internacionales, las entrevistas a expertos y el trabajo de campo, se identificaron las variables relevantes para la gestión exitosa de la organización de los JPLima2019. La metodología de FCE permite, a partir de un primer enfoque de las variables mencionadas, identificar componentes críticos para llevar a cabo la organización de los JPLima2019 con un buen desempeño, para ello: i) se define el alcance mediante los objetivos de la organización, ii) se recolectan los datos, iii) se analizan los datos, a partir de ellos se identifican y agrupan los factores de éxito, iv) se eliminan los factores no críticos, se seleccionan y determinan los FCE y v) se analizan los FCE.

4.1. Alcances y objetivos de la organización

Se inicia la metodología con la elaboración de una lista de objetivos que persigue el Comité Organizador. Los objetivos se determinan a partir de las entrevistas a expertos, información publicada y planteada por los autores de la investigación.

Los objetivos definidos son los siguientes:

- **Objetivo 1:** Contar con una planificación y objetivos claros que cubra la mayor parte posible de elementos a coordinar durante el ciclo *ex ante*, durante y *ex post* los juegos panamericanos.
- **Objetivo 2:** Ser una organización-país comprometida, coordinada y flexible ante cambios en el entorno, respetando acuerdos previos.

- **Objetivo 3:** Terminar la infraestructura necesaria de los diversos escenarios requeridos para los juegos y usarlos sosteniblemente luego de los mismos.
- **Objetivo 4:** Dejar de legado la transformación de la ciudad, con el desarrollo de la población, por medio del deporte, en salud, educación y cultura, valorando más a Lima y la patria por la motivación de ser una ciudad transformada.
- **Objetivo 5:** Iniciar las celebraciones por los 200 años de Independencia del Perú en el 2021.

4.2. Recolección de datos

Los factores determinantes a través del *benchmarking* ayudaron en la consolidación de la organización exitosa de encuentros deportivos en los países y campeonatos analizados. Por otra parte, los expertos coinciden en que los principales factores que permiten el éxito de organizar un torneo como el de Lima 2019 son aquellos relacionados con: i) objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro, ii) compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población), iii) término a tiempo de infraestructura, iv) infraestructura a medida de lo requerido, v) adecuada red vial preparada para el acontecimiento, vi) seguridad, vii) capacidad gerencial del Comité Organizador, viii) pronta difusión masiva del campeonato, cumpliendo expectativas de lo prometido, ix) legado y gestión del uso de infraestructura, x) educación y cultura, y xi) percepción de éxito de la población.

Finalmente, del trabajo de campo se determinaron los siguientes factores de éxito: i) plazos críticos para el inicio de las obras, ii) diagnóstico adecuado de lo que se tiene en comparación con lo requerido en infraestructura, iii) mayor infraestructura deportiva se hará desde cero, iv) realización de obras pensando en turismo y ornato como legado, v) legado en aprendizaje deportivo, vi) legado de infraestructura deportiva para uso en futuros campeonatos, vii) legado sobre el desarrollo de la ciudad. En el cuadro 4.4 se resumen las variables relevantes obtenidas, las cuales se someterán a evaluación según los objetivos de la organización.

Cuadro 4.3. *Factores de éxito tomadas a partir del trabajo de campo*

Instalaciones deportivas en Lima Metropolitana, Perú
<p>Los procesos de inicio de construcción de sedes deportivas (nuevas y por remodelar) demandarán al menos dos años desde la aprobación del Plan Maestro en agosto del 2014, esto se debe a la realización de los estudios técnicos y de factibilidad si se hacen directamente con el Estado, y en menor tiempo si se toma acuerdos bajo asociaciones público-privadas o se sede a un privado. Es por ello que a la fecha solo la construcción del Centro de Alto Rendimiento en la Videna muestra avances importantes en la construcción hasta agosto del 2014 (se inició en enero del 2014, ya que desde el 2012 se hizo la gestión para la construcción, encargando a Cosapi finalmente su construcción).</p>
<p>Por otro lado, en la visita realizada en la posible sede como es la UNMSM, se observa que las instalaciones actuales no cumplen con la capacidad y especificación técnica de lo requerido, son instalaciones antiguas y en mal estado (por ello no solo se remodelará, sino también se demolería parte de la actual infraestructura).</p>
<p>En la visita realizada a las piscinas del Campo de Marte, posibles centros de competición, se observa que las instalaciones actuales no cumplen con la capacidad de aforo necesaria, ni de zonas de ingreso, vías de tránsito y butacas de tribuna con la especificación técnica de lo requerido. Además, falta una piscina con dimensiones olímpicas exclusiva para clavado que no interfiera con las competiciones simultáneas de nado sincronizado ni waterpolo, puesto que actualmente comparten la misma piscina. Por tanto, se identifica una brecha en infraestructura deportiva importante para las competiciones y también de servicios para los espectadores, tanto en acondicionamiento de tribunas como boleterías, cafetines y servicios higiénicos accesibles (el acceso es a través de escaleras y no hay rampas).</p>
<p>En la visita al Coliseo Dibós se ha observado que las instalaciones deportivas están bien conservadas, pero los camerinos, vestidores, tribunas y servicios higiénicos necesitan una remodelación para poder cumplir con los estándares exigidos a nivel internacional por la Odepa, además de tener que mejorar los ingresos y salidas, así como la boletería y servicios de cafetería.</p>
<p>En la visita que se realizó al Estadio Nacional se pudo constatar que las instalaciones están bien mantenidas y cumplen con los requisitos necesarios para el evento deportivo panamericano. Pero, lamentablemente en sus alrededores aún hay mucho que mejorar en cuanto a ornato, señalizaciones, mejora de veredas, áreas verdes, limpieza pública y seguridad ciudadana.</p>
<p>En la visita realizada a la posible sede de la Villa Deportiva del Callao sobre la infraestructura existente de las instalaciones de ráquetbol, béisbol, sóftbol, escalada en rocódromo, se observó que el coliseo y el estadio necesitan ser acondicionadas de acuerdo a los requisitos de dimensiones olímpicas y servicios a los espectadores tanto en tribunas, vías de acceso, boleterías, servicios higiénicos y de cafetería en cada localización.</p>
Instalaciones deportivas en Barcelona, España
<p>Forman parte del circuito turístico actual, como en el caso del Puerto Olímpico, que se mezcla entre las atracciones turísticas de la ciudad con la infraestructura usada para el evento deportivo.</p>
<p>En la visita realizada al anillo olímpico de Barcelona, se observó el buen estado de conversación y operatividad de sus instalaciones deportivas como el Estadio Olímpico de Montjuic, con césped natural en óptimas condiciones y las pistas de carreras con buen mantenimiento, así como las tribunas aparte de estar limpias. Las piscinas olímpicas de Bernat Picornell están con adecuado mantenimiento y siendo usadas por la comunidad, el diamante de béisbol, las canchas de tenis y el coliseo Palau Sant Jordi en uso y perfecto estado. Este anillo olímpico forma parte de los atractivos y circuitos turísticos de la ciudad.</p>

Otro estadio emblemático visitado en Barcelona es el Estadio Camp Nou del Barcelona Fútbol Club, que fue remodelado y utilizado durante los juegos olímpicos. Durante la visita a sus instalaciones se pudo observar el gran nivel de conservación de sus instalaciones deportivas, camerinos, vías de acceso, tribunas, instalaciones de transmisión de medios y servicios a espectadores, tanto de cafeterías, boleterías, tiendas de souvenirs, como de servicios higiénicos y cámaras de video vigilancia. Dentro del campo deportivo existe un museo dónde los turistas pueden ver todos los trofeos ganados por el club, actividades sobre los jugadores y la historia de los múltiples deportes que promueve el club.

Esta visita forma parte del circuito turístico de la ciudad de Barcelona y es uno de los atractivos más visitados por los turistas.

Ciudad de Barcelona, España

Se tiene en los alrededores de la ciudad monumentos o representaciones de lo que fue parte de Barcelona 1992, así como también instalaciones que rememoran las olimpiadas como el Museo Olímpico. Es considerada además la ciudad que abrió las puertas a la proyección como país gracias a la realización de un evento deportivo de gran envergadura.

Durante la visita a la ciudadela de la Villa Olímpica se observó el buen estado de mantenimiento de las áreas verdes que lo circunscriben como el Parque del Puerto Olímpico, el Parque de la Ciudadela y el recinto del Parque Zoológico; así también el buen estado de conservación del Puerto Olímpico para uso de los ciudadanos.

Se pudo apreciar el buen sistema de líneas de metro subterráneo que conecta a toda la ciudad y permite el transporte masivo de su población y turistas a los principales centros comerciales, de esparcimiento y turismo, lo cual soportó desde la década de 1990 al sistema vial. Asimismo, se observó que existen líneas de transporte masivo interconectadas con las líneas de metro y tranvía que permiten la movilización de la población con un mismo medio de pago. Además, la ciudad cuenta con un teleférico que permite movilizar a su población y turistas permitiéndoles visualizar la ciudad desde las zonas más altas de la ciudad.

Instalaciones deportivas en Beijing, China

El Nido del Pájaro es parte del circuito turístico (tour de reconocimiento a las instalaciones del estadio), como también el Cubo de Agua. Estas dos son las instalaciones más grandes y representativas de las olimpiadas. Sin embargo, la información que se muestra para los recorridos está hecha en chino, dejando de lado a otros idiomas como el inglés. Fuera del recinto se da el negocio ambulatorio de venta de souvenirs (en especial de objetos relacionados con los juegos olímpicos como las mascotas), así como el negocio de toma de fotos profesionales.

Ciudad de Beijing, China

El importante legado que dejó Beijing 2008 permite la promoción en el 2015 de nuevos eventos, como es el caso de los Juegos Olímpicos de la Juventud 2014 que se realizaron en la ciudad de Nanjing del 16 al 28 de agosto. Evento que fue promocionado en las principales avenidas y calles tomando en cuenta las olimpiadas anteriores y dando paso al nuevo evento, es así que toda la avenida del aeropuerto hacia la ciudad de Beijing, como en las calles principales de la ciudad capital presentan las fotos de los atletas y se tiene distintivos del evento antiguo como del nuevo, se aprovecha así la capital para promocionar los eventos y las bondades de otras ciudades.

Ciudad de Berlín, Alemania

Los museos o información en varios idiomas que se muestran actualmente en buen estado fue el complemento esencial que se realizó en la copa mundial de fútbol Alemania 2006, así como también el ornato de la ciudad a los alrededores de las instalaciones deportivas y lugares de gran demanda para los visitantes, lo cual a su vez se soportó con mejoras del sistema vial ya existente y los impulsados por el evento.

Cuadro 4.4. *Matriz cruzada de las variables relevantes a través del benchmarking, entrevistas a expertos y trabajo de campo*

Variables	Benchmarking	Entrevistas a expertos	Trabajo de campo
Objetivos claros y planificación plasmados en el Plan Maestro		x	
Diagnóstico adecuado de lo que se tiene <i>versus</i> lo requerido en infraestructura	x	x	x
Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)	x	x	
Pronta difusión masiva del evento, cumpliendo expectativas de lo prometido		x	
Capacidad profesional del Comité Organizador		x	
Plazos críticos para el inicio de las obras		x	x
Infraestructura deportiva	x	x	x
Mayor infraestructura deportiva se hará desde cero		x	
Adecuada red vial de soporte para el evento	x	x	
Ejecución a tiempo de la infraestructura requerida	x	x	x
Infraestructura a medida de lo requerido	x	x	x
Seguridad	x	x	x
Educación, cultura y legado del aprendizaje deportivo	x	x	x
Comunicaciones y difusión del evento	x	x	
Generación de empleo	x	x	
Medio ambiente	x	x	x
Legado del uso y gestión de infraestructura	x	x	x
Legado de la infraestructura deportiva para el uso de futuros acontecimientos deportivos	x	x	x
Realización de obras pensando en el turismo y el ornato como legado	x	x	x
Percepción de éxito de la población	x	x	
Legado sobre el desarrollo de la ciudad	x	x	x

Elaboración propia.

4.3. Agrupamiento de los factores de éxito de acuerdo con los objetivos

En esta etapa se procede a relacionar el conjunto de variables relevantes con el cumplimiento de los objetivos de la organización. La relación mencionada se muestra en el cuadro 4.5, donde se plantea que las variables clave en conjunto son las que proporcionan el enfoque para cumplir con cada uno de los objetivos planteados en el mayor de los casos. Solo el objetivo sobre la organización como país responde directamente a algunos puntos específicos en cuanto a coordinación, profesionalismo y por las relaciones sociales-públicas involucradas; mientras que la variable de generación de empleo no tiene un impacto representativo para el cumplimiento de objetivos.

4.4. Eliminación de los factores de éxito no críticos e identificación de los FCE

A través de los estudios mencionados, se obtuvo una lista de factores de éxito tentativos, ya que son variables que se relacionan con los objetivos, por lo que en esta sección se eliminarán aquellos factores que si bien contribuyen al logro de objetivos, no son considerados críticos para el éxito de la organización. Existe una serie de preguntas para indicar si un factor es crítico o no. Cada factor hallado se somete a estas preguntas, de modo que la respuesta surgirá de la investigación basada en las publicaciones y entrevistas. Las preguntas son:

- ¿Es el factor esencial para cumplir los objetivos?
- ¿Requiere recursos especiales para su realización?
- ¿Hay una probabilidad significativa de que el factor de éxito no ocurra?
- Si no ocurre el factor de éxito, ¿el impacto de dicho incumplimiento modificará las estrategias para cumplir con los objetivos?

Para que el factor sea considerado como crítico, las respuestas deben ser un "sí", si alguna es contestada con un "no", no será crítico. Es así que se eliminan los factores que no presentan las características mencionadas (ver cuadro 4.6).

Cuadro 4.5. Factores de éxito de acuerdo a los objetivos

Factor	Objetivo 1: Planificación	Objetivo 2: Organización flexible	Objetivo 3: Infraestructura terminada y sustentable	Objetivo 4: Legado	Objetivo 5: Celebración del Bicentenario de la Independencia
Objetivos claros y planificación plasmados en el Plan Maestro	x	x	x	x	x
Diagnóstico adecuado de lo que se tiene <i>versus</i> lo requerido en infraestructura	x		x	x	x
Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)	x	x	x	x	x
Pronta difusión masiva del evento, cumpliendo expectativas de lo prometido	x		x	x	x
Capacidad profesional del Comité Organizador	x	x	x	x	x
Plazos críticos para el inicio de las obras	x		x	x	x
Infraestructura deportiva	x		x	x	x
Mayor infraestructura deportiva se hará desde cero	x		x	x	x
Adecuada red vial de soporte para el evento	x		x	x	x
Ejecución a tiempo de la infraestructura requerida	x		x	x	x
Infraestructura a medida de lo requerido	x		x	x	x
Seguridad	x		x	x	x
Educación, cultura y legado del aprendizaje deportivo	x			x	x
Comunicaciones y difusión del evento	x		x	x	x
Generación de empleo					
Medio ambiente	x		x	x	x
Legado del uso y gestión de infraestructura	x		x	x	x
Legado de la infraestructura deportiva para el uso de futuros acontecimientos deportivos	x		x	x	x
Realización de obras pensando en el turismo y el ornato como legado	x	x	x	x	x
Percepción de éxito de la población	x	x	x	x	x
Legado sobre el desarrollo de la ciudad	x	x	x	x	x

Elaboración propia.

Cuadro 4.6. Determinación de los factores críticos y no críticos

Factores críticos de éxito	¿Es un factor esencial para cumplir los objetivos?	¿Requiere recursos especiales para su realización?	¿Hay una probabilidad significativa de que el factor de éxito no ocurra?	Si no ocurre el factor de éxito, ¿el impacto de dicho incumplimiento modificará las estrategias para cumplir con los objetivos?	¿Es crítico?
Objetivos claros y planificación plasmados en el Plan Maestro	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Diagnóstico adecuado de lo que se tiene <i>versus</i> lo requerido en infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pronta difusión masiva del evento, cumpliendo expectativas de lo prometido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad profesional del Comité Organizador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Plazos críticos para el inicio de las obras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Infraestructura deportiva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mayor infraestructura deportiva se hará desde cero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adecuada red vial de soporte para el evento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ejecución a tiempo de la infraestructura requerida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Infraestructura a medida de lo requerido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Seguridad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Educación, cultura y legado del aprendizaje deportivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicaciones y difusión del evento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Medio ambiente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Legado del uso y gestión de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Legado de la infraestructura deportiva para el uso de futuros acontecimientos deportivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Realización de obras pensando en el turismo y el ornato como legado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción de éxito de la población	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Legado sobre el desarrollo de la ciudad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Elaboración propia.

Los resultados, según el análisis previo sin tomar en cuenta la variable de generación de empleo, se presentan en el cuadro 4.7, donde se muestran los factores realmente críticos; estos se han agrupado en componentes generales (agrupando factores críticos relacionados), obteniendo los siguientes FCE: i) objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro, ii) compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población), iii) capacidad gerencial del Comité Organizador, iv) infraestructura a medida de lo requerido, v) seguridad, vi) educación y cultura, vii) comunicaciones y difusión del evento, viii) medio ambiente y ix) legado. Estos FCE son explicados al detalle en el siguiente acápite, donde se distingue el impacto a lo largo del ciclo de vida en que se torna el evento, periodo *ex ante*, durante, y *ex post*.

Cuadro 4.7. *Determinación de los factores críticos de éxito de los Juegos Panamericanos Lima 2019*

1. Objetivos claros y planificación plasmados en el Plan Maestro
2. Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo (autoridades, organizadores, sector privado, población)
3. Capacidad gerencial del Comité Organizador , que cumpla con las expectativas sobre la organización y con lo prometido
4. Infraestructura a medida de lo requerido , plazos críticos para el inicio de las obras, infraestructura deportiva, la mayor infraestructura deportiva se hará desde cero, adecuada red vial de soporte para el evento y ejecución a tiempo de la infraestructura requerida
5. Seguridad , tanto en las instalaciones deportivas como en el desarrollo del evento
6. Educación y cultura , deporte como parte de la educación de la sociedad, cultura del país mostrada al mundo, valores deportivos
7. Comunicaciones y difusión del evento , pronta difusión del evento y herramientas de telecomunicaciones sobre la base de un plan de comunicación
8. Medio ambiente , cuidado del medio ambiente dentro de la organización y difusión del mismo
9. Legado , uso y gestión de infraestructura, infraestructura deportiva para uso de eventos deportivos futuros, turismo y ornato, aprendizaje deportivo, percepción de éxito de la población, desarrollo de la ciudad

Elaboración propia.

4.5. Análisis de los FCE

Finalmente, según la metodología propuesta por Caralli (2004), luego de la selección e identificación de los FCE, se analizan las variables y el impacto en la organización; es así que se tienen herramientas para tener éxito y cumplir con objetivos propuestos durante el ciclo de vida del evento. Estos FCE identificados son tomados en cuenta para la elaboración de propuestas estratégicas que podrán implementar los organizadores; ya que de acuerdo a Caralli, se deben aprovechar los conocimientos y experiencia de la dirección de la organización, para gestionar los recursos y estrategias a través de estos factores.

1) Objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro

Son la base de la organización para delimitar las áreas y objetivos que deben tener en cuenta los diversos responsables. Es decir, se establece todo lo concerniente al plan de acción para organizar el evento, que debe ser lo más preciso posible, una guía de lo que se hará, cómo, cuándo, quién será el responsable y con qué recursos financieros se contará para lograrlo. Se debe involucrar a los diversos líderes y sus respectivos equipos que integran el Comité Organizador, de forma tal que se sensibilicen conjuntamente en las tareas de planificación y fines comunes, a la vez que se vele por la transparencia y difusión de las acciones tomadas, que ya están plasmadas en un Plan Maestro.

2) Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)

El desarrollo del evento en Lima si bien contiene parámetros mínimos que se deben de cumplir en materia deportiva, según las normas del Comité Olímpico, también tendrá otros parámetros que dependerán de los organizadores, por lo que la confiabilidad y fines comunes garantiza que se eviten conflictos y se tengan compromisos de las autoridades involucradas. Para crear oportunidades de ser organizadores de un evento deportivo de gran envergadura, se necesita ser precisos, transparentes y comunicar lo que se va a gestionar; esto se verá reflejado en la satisfacción de la población y el compromiso de desarrollo de la ciudad.

Además, cada función debe cumplirla quien esté más preparado para ello y deben conocerse sus decisiones. Por ejemplo, se necesita que las federaciones estén al tanto y sean partícipes de la supervisión de los detalles para cada deporte en cuanto a infraestructura y requerimientos de soportes o, también, que se involucre al sector privado en las tareas que realiza de manera más eficiente y se busque a los equipos idóneos, con mayor experiencia y calidad de gestión.

3) Capacidad gerencial del Comité Organizador

Las habilidades que posean los grupos de trabajo desde la planificación, organización, relaciones humanas, habilidades técnicas, etcétera, serán vitales para que la organización tenga éxito, se tenga una adecuada dirección y control de los avances y se puedan resolver los problemas que se presenten y se cumpla con las metas propuestas. Además, los procesos, conocimientos y experiencias que se vayan adquiriendo dotarán de herramientas para proyectarse a organizar nuevos eventos deportivos u otros de desarrollo del país. Sin embargo, se debe contar con la dirección y liderazgo de un equipo con poder en toma de decisiones, acogida por parte del público y con capacidad para mediar entre sectores.

De no tomar las decisiones adecuadas bajo el rol gerencial, es improbable tener éxito, partiendo de que son varios los detalles que debe atender la organización. Prometer más allá de lo que se puede realizar en cuanto a obras u otra gestión, acorde con la distribución de recursos públicos y privados, causará malestar a la población y dañará la imagen que se desea proyectar al exterior. Por eso, los organizadores de los juegos deben ser personas influyentes, líderes comprometidos con autoridad para tomar decisiones dentro de un marco legal definido, además se debe contar con personas con llegada y gran cantidad de seguidores, quienes serán los mediadores para promocionar el evento masivamente.

4) Infraestructura a medida de lo requerido

El contar con lo necesario según los recursos que se pueden proporcionar tiene varios riesgos como son los inicios de obra, por los plazos críticos y las fechas de término anterior al inicio de los juegos. No solo se trata de la infraestructura deportiva (con las especificaciones requeridas) que en

la mayoría de los casos empezará de cero, sino también la infraestructura vial de soporte, el ornato de la ciudad, las vías de acceso peatonal, hoteles, telecomunicaciones¹². Por otro lado, no se deben sobredimensionar las obras que posteriormente no se puedan usar o su costo de operación y mantenimiento sea muy alto; sin embargo, la evaluación final la harán los posibles inversionistas, quienes deberán cuidar que desde la planificación de lo que se necesita, todo sea usado manera sostenible en beneficio de la población local y por la transformación en una nueva ciudad que genere crecimiento turístico.

Es por ello que la infraestructura es uno de los factores más críticos y de mayor atención desde su planificación. Los recursos destinados son requeridos cuanto antes, así como la designación de los responsables, ya que los tiempos de inicio de obra dependerán si la planificación y ejecución la hace el aparato estatal u operadores privados con supervisión estatal. En los estudios de preinversión y adjudicación directamente con el Estado se pueden tomar entre año y medio y dos años (iniciando los procesos en el 2014 y empezando las obras a fines del 2016 o el 2017), más el proceso de construcción, con todos los peligros inherentes, toman otros dos años, lo cual es muy riesgoso.

En promedio, las obras deportivas estarían terminadas a fines del 2018 o durante el año 2019, lo que no es viable sin apoyo gubernamental (Ayesa, 2014) y sin estar preparados para alguna contingencia en los plazos o no tener el apoyo ni personal adecuado o gestores privados para poner en marcha los proyectos.

5) Seguridad

La seguridad se toma en cuenta desde el arribo de deportistas y visitantes y durante el desarrollo de actividades en cada una de las diversas locaciones deportivas y no deportivas. Bajo la situación actual, este factor es uno de los más preocupantes y de gran riesgo para el correcto desempeño del evento. Es necesaria la distribución de los encargados de la seguridad en puntos

12. Por ser otro factor importante pero con diferente impacto que la infraestructura vial, deportiva o de vía pública; se le ha considerado como un factor crítico de éxito adicional al factor crítico de infraestructura.

clave, la comunicación y trabajo conjunto con delegaciones deportivas y población, complementada con la adecuada preparación de voluntarios y sistemas de comunicación integrados.

En el largo plazo, para conseguir el éxito, la práctica del deporte en la población joven debe difundirse y ser captada con interés; se puede transformar la sociedad por la disminución de delincuencia, mejoras en la salud, fomento de valores y trabajo en equipo. Sin embargo, lo crítico está en que se requiere un trabajo en conjunto desde la niñez, hasta combatir o prevenir el alto grado de delincuencia que puede estar al acecho de un evento de gran magnitud.

6) Educación y cultura

La población local en general debe estar preparada para ser buena anfitriona, a la vez que se educa sobre el deporte, se difunde la cultura local a los visitantes y pobladores en general y se interrelaciona con los visitantes de los demás países participantes. El aprendizaje de nuevos deportes, tener interés en ellos y saber dónde practicarlos fomentan la educación deportiva y crean una nueva cultura de valores deportivos como el trabajo en equipo, la disciplina, el esfuerzo. Por ahora, aún hay deficiencias en valores, respeto mutuo, educación vial, entre otros, lo que no proyectaría una buena imagen interna ni externa ante un evento en el que se interactuará con diversas culturas y nuevos visitantes; por lo que se requiere estar preparados y ver como una oportunidad educar a la población.

También, dado el perfil de los voluntariados necesarios, la preparación de la población y de las empresas, es importante interactuar no solo en inglés, sino también en otros idiomas de gran difusión, como el francés o portugués; este es otro gran reto por considerar y enfrentar para convertirnos en una ciudad con más visión de lo global.

7) Comunicaciones y difusión del evento

La transmisión de información día a día se incrementa y adquiere diversas tecnologías como la conectividad empresarial, una gran capacidad de bandas anchas, redes seguras, gestión de relaciones con clientes, redes sociales, automatización, televisión digital, redes inalámbricas, localización y

posicionamiento inteligente, mapas digitales, conectividad, comunicación multimedia y lo que vendrá en un futuro. Por eso, ante el uso cotidiano de servicios como internet y varias herramientas digitales, es necesario tener un soporte para gran cantidad de transmisión de datos en las comunicaciones y, sobre todo, infraestructura, operadores o proveedores de servicios.

También será necesario asimilar las nuevas tendencias en telecomunicaciones y pensar a largo plazo, ya que la tecnología en este campo se va renovando constantemente. En razón de las brechas en infraestructura de telecomunicaciones que existen en el país, es de suma importancia contratar a operadores que puedan ofrecer el servicio de telecomunicaciones con todas las especificaciones requeridas, a la par con las nuevas tecnologías. De este modo se garantiza la difusión del evento en el interior (también zonas rurales) y las bondades del país hacia el exterior.

8) Medio ambiente

Como parte de las actividades complementarias que ya se vienen realizando, también pueden servir de impulso para un evento de gran envergadura los compromisos en la reducción de componentes tóxicos para el ambiente que generan las construcciones; así como también tener transporte verde e incentivar el cuidado del medio ambiente entre la población. El cumplimiento de los estándares medioambientales es uno de los principales componentes de sustentabilidad para las futuras generaciones, si estos estándares no son respetados en la ejecución de obras para los juegos, estas pueden ser paralizadas por riesgo ambiental y por incrementar emisiones de carbono en el ambiente.

9) Legado

El éxito de la organización del evento dependerá del legado que se dejará en diferentes aspectos: utilización del desarrollo de infraestructura en general en la ciudad; infraestructura deportiva para futuros eventos o la práctica deportiva habitual; turismo y ornato; aprendizaje deportivo; desarrollo de la ciudad; motivación de la población para ser buenos anfitriones y adquirir valores de respeto y patriotismo. Por otro lado, la obtención de reputación y marca ciudad se verá reforzada, nos volverá una plaza más atractiva para las inversiones posteriores al evento. Por todas estas razones, el

legado, considerado en todos sus aspectos (no solo físico o en infraestructura) debe ser tomado para tener alineados proyectos hacia futuro, además de la transformación urbana, los cambios económicos y sociales.

Se menciona en la investigación que la transformación en la ciudad catalana, debido a la organización de Barcelona 1992, no se dio ese año sino con todo el legado por lo planeado y ejecutado posteriormente al evento. La transformación comenzó luego de 1992 con programas de desarrollo integrado acorde con la estructura del país, concebidos desde la fase inicial de la organización de los juegos olímpicos para aprovechar los torneos.

En la figura 4.1 se muestra el resumen de los FCE hallados.

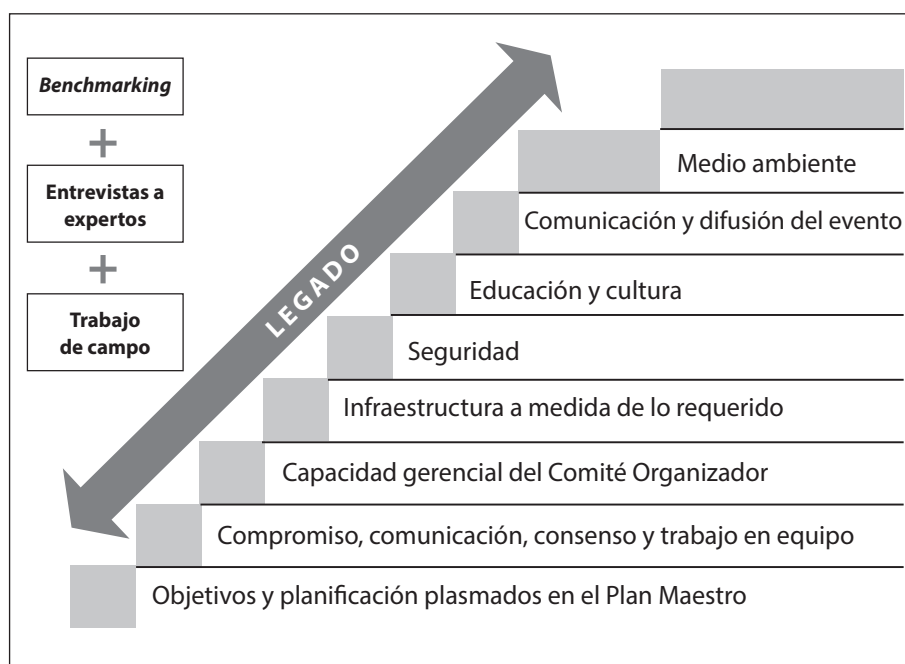


Figura 4.1. Factores críticos de éxito de los Juegos Panamericanos Lima 2019

Elaboración propia.

Complementando el análisis de estos FCE, se elabora un ránking de importancia de los factores a partir de lo indicado por los actores entrevistados, para brindar de este modo confiabilidad sobre la relevancia de

estas variables clave para la organización de los JPLima2019. Además, este ránking será comparado con los puntos clave tomados en cuenta para las organizaciones de otros eventos deportivos analizados.

De las entrevistas se destacan nueve FCE, en promedio cada entrevistado ha hecho referencia a seis de ellos. En el caso del legado y la infraestructura a medida de lo requerido, los 11 entrevistados los han situado como factores más críticos, seguido por el compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo; educación y cultura y comunicación y difusión del evento; lo cual fue mencionado por nueve entrevistados. En último lugar en mención está el medio ambiente tal como se ve en el cuadro 4.8, por debajo de los objetivos y planeamiento plasmados en un Plan Maestro y seguridad y capacidad gerencial del Comité Organizador.

Cuadro 4.8. *Ránking de los factores críticos de éxito de los Juegos Panamericanos Lima 2019*

Ránking	Factores críticos de éxito	Entrevistados
1	Legado	11
	Infraestructura a medida de lo requerido	
2	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	9
	Educación y cultura	
	Comunicación y difusión del evento	
3	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	7
	Seguridad	
4	Capacidad gerencial del Comité Organizador	6
5	Medio ambiente	3

Elaboración propia.

En cuanto a la comparación entre ránking de FCE de eventos deportivos, cabe resaltar que se toma en cuenta también a la Copa Mundial Brasil 2014 y como ejemplo de caso peruano a los Juegos Bolivarianos Perú 2013. Se agrega este último evento, porque es un referente nacional reciente. Por lo tanto, en el cuadro 4.9 se detalla brevemente lo ocurrido en los juegos y se revisan los factores críticos en su organización.

Cuadro 4.9. *Resumen de los factores relevantes de los Juegos Bolivarianos Perú 2013*

Factor	Juegos Bolivarianos Perú 2013
Infraestructura	La inversión en infraestructura deportiva fue alrededor de S/. 238 millones para remodelar, adecuar y construir los diversos recintos. Sin embargo, al no contar con toda la infraestructura adecuada y a tiempo, se utilizaron otras ciudades subedes como Chiclayo y Lima. La Villa Bolivariana no estuvo lista y se usaron hoteles de la ciudad. En infraestructura vial no se culminó el Ovalo Grau, que estaba previsto ser inaugurado antes de los juegos bolivarianos y tampoco se culminó el multideportivo en Huanchaco
Medio ambiente	Se realizaron campañas para la limpieza y ornato de la ciudad a cargo del SEGAT. Se requirió tener un servicio constante de recojo de basura y desmonte, así como la limpieza de las áreas aledañas a los recintos deportivos
Seguridad	Desde Lima se envió a Trujillo un contingente de 900 policías, 50 patrulleros inteligentes y 50 motocicletas que se incorporaron a las fuerzas policiales locales, sumando un total de 1,600 policías que resguardaron la seguridad durante el evento. También se capacitó a 800 líderes vecinales
Educación y cultura	Se capacitó a jóvenes voluntarios en seguridad, información turística y protocolo. Se incentivó a la población trujillana a ser respetuosos y solidarios con los visitantes. Se desarrolló la Feria Artesanal como una muestra de la cultura e historia de Trujillo
Turismo	Se intentó poner en vitrina a nivel internacional a la Ciudad de la Eterna Primavera. Los visitantes nacionales y extranjeros, así como las delegaciones deportivas pudieron conocer más de la ciudad. El sector hotelero, restaurantes y centros comerciales mostraron mayor dinamismo. Cabe resaltar que existe una deuda pendiente por parte del COP a las empresas del sector hotelero de Trujillo, los cuales albergaron a las diversas delegaciones deportivas
Comunicaciones	Se realizó la acreditación correspondiente a los miembros de prensa. Se capacitó a cien estudiantes universitarios de Ciencias de la Comunicación para que actúen como voluntarios en el Área de Prensa, haciendo tanto coordinaciones como sirviendo de guías para los periodistas nacionales y extranjeros
Generación de empleo	Los sectores que tuvieron mayor dinamismo fueron los de servicios. Se generó ingresos según se indica de S/. 50 millones, donde el sector transportes obtuvo ganancias de S/. 20 millones. Los artesanos locales también lograron ofrecer sus productos en las ferias

Elaboración propia.

5. Lecciones aprendidas

- Los juegos bolivarianos presentaron problemas de infraestructura deportiva y vial debido a que las partidas presupuestarias provenientes del Gobierno Central no se hicieron efectivas hasta avanzado el año 2013, mediante decretos supremos, ya que estos fondos no estuvieron contemplados en los presupuestos del 2012 y 2013; por esta razón se retrasaron las obras programadas.
- Trujillo fue designada sede principal de los juegos; sin embargo por lo mencionado anteriormente, se incluyeron subsedes como Lima y Chiclayo para desarrollar el evento, esto generó más gastos por traslado, hospedaje y alimentación de las diversas delegaciones deportivas hacia las subsedes.
- Las obras de infraestructura en los diversos recintos deportivos han sido culminadas después del evento, en lo que va del año 2014; es el caso de la piscina Gildemeister y el polideportivo de Huanchaco, inaugurados respectivamente en febrero y junio del 2014.
- La Villa Bolivariana tampoco estuvo lista para albergar a los deportistas, es por eso que se tuvo que recurrir a las empresas del sector hotelero para hospedar a las distintas delegaciones, el costo de todos estos servicios generó un endeudamiento del COP hacia los hoteles y restaurantes.
- Los beneficios económicos son menores que los costos, además faltó planificación. Sin embargo, este evento ha servido para realzar las bondades turísticas que presenta Trujillo. Además ha generado movimiento económico para los microempresarios, artesanos, restaurantes, centros comerciales, hoteles, museos, etc.

Luego de desarrollar el caso peruano sobre la organización de juegos deportivos, se puede realizar una comparación (de acuerdo con las condiciones de cada sede organizadora) en cuanto a los nueve FCE encontrados para los JPLima2019 y la importancia que se ha dado a estos en la organización de los 10 diversos eventos analizados en la investigación. En el cuadro 4.10 se detalla la importancia de cada rubro en cada evento, lo cual se ha visto reflejado en su organización y resultados globales.

Cuadro 4.10. *Ránking de los factores críticos de éxito de los eventos deportivos internacionales*

Factores críticos de éxito	1er. lugar	2do. lugar	3er. lugar	4to. lugar	5to. lugar	6to. lugar	7mo. lugar	8vo. lugar	9no. lugar
Infraestructura a medida de lo requerido	6	2	1	0	1	0	0	0	0
Legado	1	2	0	0	2	2	1	0	2
Medio ambiente	1	1	3	2	2	0	0	1	0
Seguridad	1	2	3	3	0	0	1	0	0
Educación y cultura	0	1	0	4	3	1	1	0	0
Comunicación y difusión del evento	0	0	2	1	1	3	1	1	1
Capacidad gerencial del Comité Organizador	0	1	0	0	1	1	4	2	1
Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	0	0	1	0	0	1	0	4	4
Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	1	1	0	0	0	2	2	2	2

Elaboración propia.

Es así, que por ejemplo para Londres 2012 los factores en orden de importancia son la infraestructura a medida de lo requerido (1er. lugar), seguido por el legado (2do. lugar) y en el último lugar de importancia se tiene al planeamiento en un Plan Maestro (9no. lugar). Para el desarrollo de Beijing 2014, el factor de mayor importancia fue el medio ambiente, seguido por la infraestructura a medida de lo requerido (2do. lugar). Para el caso peruano, como se ve en el cuadro 4.11, se le dio prioridad al rubro de seguridad (1er. lugar), seguido por la educación y cultura (2do. lugar); mientras que los objetivos claros y planeamiento fueron el factor de última importancia (9no. lugar).

Por otro lado, tomando en cuenta las posiciones globales de cada factor detectado para el caso peruano, según se detalla en el cuadro 4.10, el ránking de factores totales comparando todos los eventos toma en consideración para el primer lugar la infraestructura a medida de lo requerido, seguido por el legado, medio ambiente y seguridad, educación y cultura, comunicación y difusión del evento, capacidad gerencial del Comité Organizador, objetivos y planeamiento plasmados en un Plan Maestro y compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo.

6. Conclusiones preliminares

Este capítulo presenta la determinación y análisis de los FCE por considerar para la organización de los JPLima2019. Se plantean nueve aspectos críticos para la organización de este evento deportivo: i) objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro, ii) compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población), iii) capacidad gerencial del Comité Organizador, iv) infraestructura a medida de lo requerido, v) seguridad, vi) educación y cultura, vii) comunicaciones y difusión del evento, viii) medio ambiente y ix) legado.

Estos FCE están asociados al cumplimiento de los objetivos definidos: i) realizar planificación que cubra la mayor parte posible de elementos a coordinar durante el ciclo *ex ante*, durante y *ex post* juegos panamericanos, ii) ser una organización-país flexible ante cambios en el entorno, respetando los acuerdos previos, iii) terminar la infraestructura necesaria de los diversos escenarios requeridos para el evento y usarlos sosteniblemente luego de los

Cuadro 4.11. Comparación de importancia de los factores críticos de éxito de los eventos deportivos internacionales

Ránking de Londres 2012	Ránking de Beijing 2008	Ránking de Sochi 2014	Ránking de Vancouver 2010	Ránking de Brasil 2014
Infraestructura a medida de lo requerido	1 Medio ambiente	Infraestructura a medida de lo requerido	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Infraestructura a medida de lo requerido
2 Legado	2 Infraestructura a medida de lo requerido	2 Seguridad	2 Capacidad gerencial del Comité Organizador	2 Seguridad
3 Medio ambiente	3 Seguridad	3 Medio ambiente	3 Infraestructura a medida de lo requerido	3 Comunicación y difusión del evento
4 Seguridad	4 Educación y cultura	4 Comunicación y difusión del evento	4 Medio ambiente	4 Educación y cultura
5 Educación y cultura	5 Legado	5 Educación y cultura	5 Legado	5 Capacidad gerencial del Comité Organizador
6 Comunicación y difusión del evento	6 Comunicación y difusión del evento	6 Legado	6 Educación y cultura	6 Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro
7 Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	7 Capacidad gerencial del Comité Organizador	7 Capacidad gerencial del Comité Organizador	7 Seguridad	7 Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo
8 Capacidad gerencial del Comité Organizador	8 Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	8 Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	8 Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	8 Medio ambiente
9 Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	9 Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	9 Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	9 Comunicación y difusión del evento	9 Legado

Cuadro 4.11. Comparación de importancia de los factores críticos de éxito de los eventos deportivos internacionales (continuación)

Ranking de Sudáfrica 2010	Ranking de Alemania 2006	Ranking de Guadalajara 2011	Ranking de Río de Janeiro 2007	Ranking de Trujillo, Perú 2013
Infraestructura a medida de lo requerido	Infraestructura a medida de lo requerido	Infraestructura a medida de lo requerido	Legado	Seguridad
Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Legado	Medio ambiente	Infraestructura a medida de lo requerido	Educación y cultura
Medio ambiente	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	Seguridad	Seguridad	Comunicación y difusión del evento
Seguridad	Seguridad	Educación y cultura	Educación y cultura	Medio ambiente
Educación y cultura	Medio ambiente	Comunicación y difusión del evento	Medio ambiente	Infraestructura a medida de lo requerido
Legado	Capacidad gerencial del Comité Organizador	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Comunicación y difusión del evento	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo
Comunicación y difusión del evento	Educación y cultura	Capacidad gerencial del Comité Organizador	Capacidad gerencial del Comité Organizador	Legado
Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	Comunicación y difusión del evento	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Capacidad gerencial del Comité Organizador
Capacidad gerencial del Comité Organizador	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Legado	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro

Elaboración propia.

juegos, iv) dejar de legado la transformación de la ciudad, con el desarrollo de la población por medio del deporte, salud, educación y cultura, valorando más a Lima y la patria por la motivación de ser una ciudad transformada e v) iniciar las celebraciones por los 200 años de Independencia.

Por otro lado, ha revisado de manera sencilla la prioridad de los factores tanto para el caso local, los juegos panamericanos en Lima, como para el conjunto de eventos analizados en la investigación. En uno y otro se considera la infraestructura a medida de lo requerido como el legado dentro de los dos primeros lugares de importancia. En el caso peruano (ver cuadro 4.12), por ejemplo, el medio ambiente está en último lugar en el ranking; mientras que para el conjunto de eventos analizados es el tercer factor más importante, el último lugar lo ocupa el factor compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo. Para el Perú dada sus condiciones como organizador novato de este tipo de eventos, el compromiso y trabajo en equipo es sumamente importante (tercer lugar dentro del ranking).

Cuadro 4.12. Resumen de casos del ranking de los factores críticos de éxito

Puesto	Ranking del total de entrevistados (caso del Perú)	Ranking del total de eventos deportivos (todos los casos analizados)
1	Legado	Infraestructura a medida de lo requerido
2	Infraestructura a medida de lo requerido	Legado
3	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo	Medio ambiente
4	Educación y cultura	Seguridad
5	Comunicación y difusión del evento	Educación y cultura
6	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro	Comunicación y difusión del evento
7	Seguridad	Capacidad gerencial del Comité Organizador
8	Capacidad gerencial del Comité Organizador	Objetivos y planificación plasmados en el Plan Maestro
9	Medio ambiente	Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo

Elaboración propia.

5

Diagnóstico local y propuestas estratégicas para hacer sostenible la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019

En este capítulo se realiza, en primer lugar, el diagnóstico local con el fin de identificar las brechas existentes entre el escenario actual y el escenario requerido, para llevar a cabo los JPLima2019. Este análisis toma en cuenta los FCE, además de los compromisos asumidos con la Odepa¹³ al ser elegidos como sede. En segundo lugar, se tiene por finalidad elaborar una serie de propuestas estratégicas para el desarrollo del buen desempeño en la organización, considerando las brechas, lecciones aprendidas, legado y desafíos existentes por ser la primera vez que se alberga un evento de tal magnitud.

1. Diagnóstico del escenario requerido

El Perú debe tener la capacidad de albergar megaeventos deportivos, ganando reconocimiento y prestigio. Por ello, es necesario identificar el escenario que se requiere para albergar los JPLima2019, en contraste con la situación actual y de esta forma identificar las brechas existentes para trabajar en ellas.

13. El compromiso con la Odepa se manifestó desde la postulación como sede, dado que tienen requisitos previos para ser un candidato y posteriormente al ser elegidos, el compromiso es mayor.

1.1. Infraestructura de instalaciones deportivas

Lima, como ciudad sede, albergará 40 deportes (53 disciplinas deportivas en 370 pruebas), que se estiman serán desarrolladas en 22 escenarios de competición y 30 escenarios de entrenamiento. Se ha propuesto por Ayesa y el Comité Organizador contar con un conjunto de infraestructuras concentradas en unidades territoriales, que puedan unirse a través de los ejes de movilidad. Las unidades ayudarían a concentrar las competiciones, generando menor costo en la infraestructura, contar con una mejor coordinación y generar sinergias. Las instalaciones deben cumplir con los requerimientos técnicos de la Odepa y de las Confederaciones Deportivas Panamericanas y adecuarse a las estrategias del deporte en el Perú.

Se requiere la construcción de una Villa Panamericana donde los atletas se concentren, por lo cual se debe contar con servicios integrales las 24 horas (restaurantes, cajeros, establecimientos de salud, entre otros) (Odepa, 2013a). Al presentar a Lima como candidata el 2013, se planteó la construcción de la villa en El Callao, en una extensión de 43 hectáreas donde se construirían 60 edificios de 144 departamentos cada uno, para una capacidad de nueve mil personas, entre dirigentes, atletas, familiares y organizadores (Odepa, 2013b).

En la actualidad se manejan distintas opciones para su construcción:

a) En la provincia de Lima Metropolitana

Los representantes de Lima Metropolitana han presentado a la Comisión Organizadora las propuestas de emplazamiento en el cuartel de Hoyos Rubios y en el hospital Larco Herrera y así incluirlo en el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao 2015. Por otro lado, según declaraciones del Comité Organizador de los JPLima2019, se maneja la opción de construir la villa en Cantagallo, cerca de la posible construcción del Gran Coliseo de Lima; sin embargo, se está a la espera del saneamiento del terreno y de la venia de la autoridad metropolitana.

b) En la provincia del Callao

El gobierno regional del Callao ha propuesto el emplazamiento de un terreno en La Punta.

Además, se ha planeado contar con unidades territoriales para albergar las diversas sedes deportivas (ver figura 5.1):

- i) Zona este, distritos de La Molina que albergaría 3 instalaciones y 5 disciplinas.
- ii) Zona sur, Miraflores y Chorrillos que albergaría 5 instalaciones y 10 disciplinas.
- iii) Zona centro, Centro de Lima y San Luis que albergaría 8 instalaciones y 17 disciplinas.
- iv) Zona oeste, Callao, La Perla, San Miguel que albergaría 6 instalaciones y 26 disciplinas.

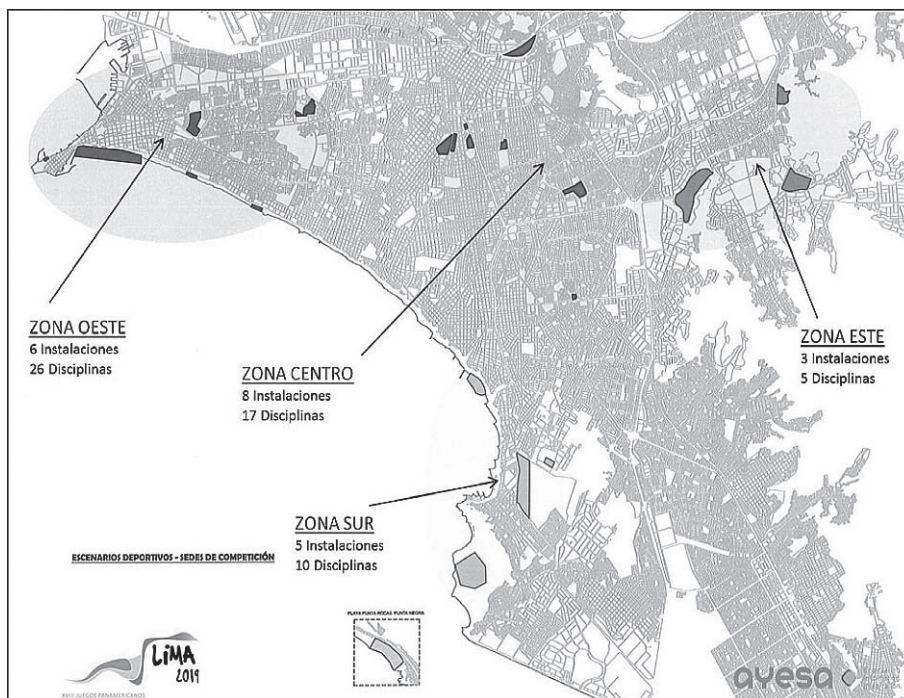


Figura 5.1. Unidades territoriales de los Juegos Panamericanos Lima 2019

Fuente: Ayesa, 2014.

En el cuadro 5.1 se observan las instalaciones de competición de las 53 disciplinas, en las cuatro unidades territoriales, así como las intervenciones para llevar a cabo los JPLima2019, donde gran parte son nuevas construcciones.

Cuadro 5.1. *Instalaciones de competición de los Juegos Panamericanos Lima 2019*

Área de Lima Metropolitana	Instalaciones de competición	Actuación	Disciplinas deportivas	
Centro	C1 MAR	Centro Acuático Panamericano	Nueva construcción	4
	C2 CLI	Gran Coliseo de Lima	Nueva construcción	1
	C3 VID	Centro de Alto Rendimiento Videna	Adecuación	5
	C4 LTC	Lawn Tennis de la Exposición	No requiere intervención	2
	C5 LIM	Circuitos Urbanos de Lima	No requiere intervención	1
	C6 ENA	Estadio Nacional	No requiere intervención	1
	C7 EAV	Estadio Alejandro Villanueva	No requiere intervención	0
	C8 CED	Coliseo Eduardo Dibós	Amplia remodelación	1
Este	E1 CEM	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina	Adecuación	3
	E2 CIK	Los Inkas Golf Club	No requiere intervención	1
	E3 EAG	Estadio Monumental	No requiere intervención	0
Sur	S1 PAL	Polígono de Tiro Panamericano	Nueva construcción	1
	S2 PTM	Parque Panamericano de Miraflores	Nueva construcción	4
	S3 EMC	Escuela Militar de Chorrillos	Amplia remodelación	2
	S4 PPR	Playa Punta Rocas	No requiere intervención	1
	S5 M50	Morro Solar	No requiere intervención	1
Oeste	O1 UNM	Centro Panamericano San Marcos	Nueva construcción	6
	O2 CAL	Parque Acuático Panamericano del Callao	Nueva construcción	5
	O3 VDR	Centro Deportivo Panamericano del Callao	Nueva construcción/Amplia remodelación	10
Oeste	O4 SMI	Parque Panamericano de San Miguel	Nueva construcción	3
	O5 CNP	Centro Naval del Perú	No requiere intervención	1
	O6 LIM	Circuitos Urbanos de Lima	No requiere intervención	0
Total de disciplinas deportivas			53	

Fuente: Ayesa, 2014.

Este nuevo planteamiento hará que la infraestructura vial planteada por la MML, sea de utilidad para el traslado de los deportistas, entrenadores y visitantes nacionales y extranjeros a través del Metro, el Metropolitano, buses y taxis (ver figura 5.2).



Figura 5.2. Movilidad de infraestructura vial de los Juegos Panamericanos Lima 2019

Fuente: Ayesa, 2014.

Se tiene proyectado ampliar el Centro de Alto Rendimiento en la Villa Deportiva Nacional (CAR-Videna) que pertenece a la unidad territorial de la zona centro. El 21 de enero de 2014, con presencia del presidente Ollanta Humala, se colocó la primera piedra. Según el entonces presidente del IPD, Francisco Boza Dibós, se invertirán S/. 162 millones en construcción y equipamiento, en beneficio de 18 disciplinas deportivas. También señaló que se tendrá una gran infraestructura, complementada por equipos de última generación que la convertirán en un centro principal de alto nivel de competencia de América Latina. Sobre el área total de 224,628.27 m², se construirán 27,630.66 m² de obra. Luego de las etapas de recepción y equipamiento, proyectado a diciembre del 2014, los deportistas podrán hacer uso de las instalaciones (*La República*, 2013).

Para los JPLima2019 se tiene planificado construir un policlínico en la Villa Panamericana, con atención médica las 24 horas y servicios como fisio-

terapia, masajes, laboratorio clínico, diagnóstico por imágenes, entre otros; para casos de tratamiento especializado se contará con varios hospitales. También, el Perú se ha comprometido a instalar un laboratorio certificado por la Asociación por el Medio Ambiente (AMA), con estándares internacionales y con una certificación ISO 9001:2000 (Odepa, 2014a).

1.2. Infraestructura de instalaciones de soporte

Actualmente se está realizando la reforma del transporte y mejoramiento de las vías. La MML cuenta con diversos proyectos que ya se vienen implementando (ver figura 5.3). En cuanto a los proyectos viales, Augusto Rey, el entonces representante de la Gerencia de Promoción de Inversión Privada (GPIP) de la MML, mencionó que tres proyectos viales estarán listos para los Panamericanos: Vía Expresa Sur, beneficiará 75 mil vehículos diarios por la conexión entre el Centro de Lima, Barranco, Surco, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Lurín (US\$ 230 millones); Vía Parque Rímac (US\$ 700 millones) y Vías Nuevas de Lima (US\$ 590 millones); que alcanzan juntas una inversión de US\$ 1,520 millones. De otro lado, se tendrá la ampliación de la Vía Javier Prado-La Marina-Faucett (red de 20 km que unirá ocho distritos), con una inversión de US\$ 900 millones, estará lista al 70% en el 2019 (*La Prensa.pe*, 2013).

Para los JPLima2019, con el Plan de Transporte se tendrá un sistema integrado, el cual estará constituido por el sistema de Corredores Segregados de Alta Capacidad (Metropolitano), los Sistemas Ferroviarios de Transporte de Personas (Metro de Lima), el Sistema de Corredores Complementarios y los corredores de integración, así como los servicios de transporte regular de personas autorizados por la MML (Odepa, 2013b).

El transporte del Metro de Lima contará con cinco líneas, que interconectadas entre sí cruzarán la ciudad y por las que se podrá recorrer 11 distritos en aproximadamente 45 minutos (Odepa, 2013b); estas líneas beneficiarán a más de tres millones. Actualmente, Lima cuenta con la Línea 1 del Metro de Lima, la cual recorre 35 km pasando por nueve distritos de la ciudad capital: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, La Victoria, El Cercado de Lima, El Agustino y San Juan de Lurigancho, a través de 26 estaciones, en 52 minutos (Ayesa, 2014).

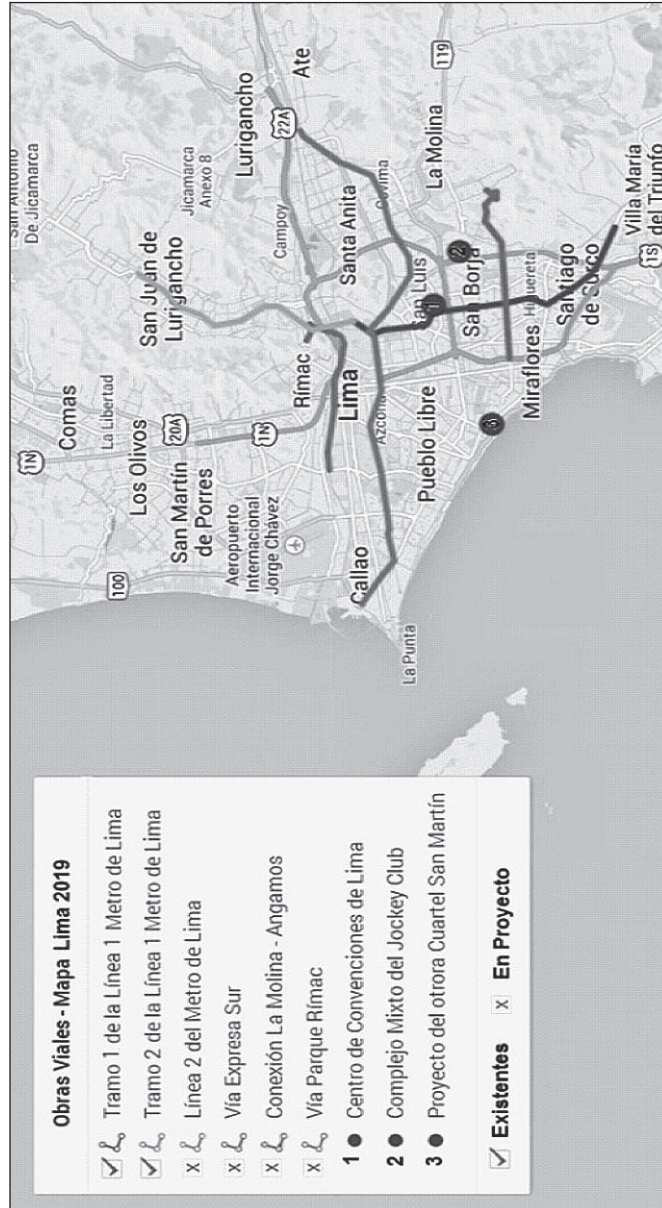


Figura 5.3. Mapa de las obras viales en la ciudad de Lima al 2019

Fuente: MML, 2014a.

Por otro lado, en marzo del 2014, se ha adjudicó el proyecto de la Línea 2 del Metro de Lima, la cual se integrará con la Línea 1 para junio del 2019. Este proyecto tiene un plazo de concesión de 35 años y una inversión estimada de US\$ 5,075 millones; bajo la modalidad de inversión de APP que promueve la participación de la inversión privada con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública y/o proveer servicios públicos (ProInversión, 2014). Las obras del primer tramo se tienen planificadas con inicio a mediados de agosto del 2014 y estar culminados en junio del 2016. Esta segunda línea de metro, unirá el distrito de Ate con la Provincia Constitucional del Callao, a través de 35 km de vías subterráneas y con 35 estaciones (*El Comercio*, 2014b). Para julio del 2019, se espera contar con dos líneas de transporte masivo que faciliten la movilidad de sus ciudadanos y turistas; así, los JPLima2019 podrán verse beneficiados durante las dos semanas de competiciones.

Por otro lado, para los miembros de las comisiones, auspiciadores e invitados especiales se establecerá el sistema de *Shuttles* para los traslados, cumpliendo un horario previamente establecido. El grupo de ómnibus hará el traslado entre los hoteles designados para la prensa y el Centro Principal de Prensa (MPC-Main Press Center), que saldrá cada 30 minutos (Odepa, 2013a). Todas las delegaciones deportivas (deportistas, entrenadores, auxiliares y personal médico) serán transportadas en ómnibus de primera categoría y de manera permanente desde la Villa Panamericana a los diferentes estadios deportivos. Estos estarán disponibles desde las 6 a.m. hasta una hora después de terminada la última competencia (Odepa, 2013a).

En cuanto al transporte internacional, se toma en cuenta que el aeropuerto internacional Jorge Chávez ha sido elegido por quinto año consecutivo como el mejor de Sudamérica, dentro de primeros puestos del ránking mundial. Es así que su ubicación estratégica en el medio de la costa oeste de América del Sur lo ha convertido en un importante centro aéreo (Odepa, 2013b). Durante el evento, el transporte y traslado de los participantes de los JPLima2019 se dará de manera diferenciada, en la zona de migraciones se contará con cuatro ventanillas especiales para realizar el trámite aduanero y canjear sus credenciales temporales por las definitivas (Odepa, 2013b).

1.3. Medio ambiente

Se busca que Lima al 2019 se convierta en una ciudad sustentable, donde se desarrolle una cultura ambiental y se promueva la conservación y convivencia armónica con el ecosistema, a través de las buenas prácticas. En la propuesta del Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025, el segundo eje estratégico de desarrollo anuncia la visión de Lima como una ciudad articulada y sostenible, en armonía con sus ecosistemas (MML, 2013). En este sentido, para la construcción de los recintos deportivos, Villa Panamericana, clínica deportiva y laboratorio antidopaje se deben considerar estos ejes de desarrollo en la preservación del medio ambiente, procurando que sean sostenibles y ecoeficientes, tanto en su operatividad como en su mantenimiento.

En cuanto al carácter sostenible de Lima, uno de los objetivos prioritarios es la reducción de la contaminación del agua, el aire y el suelo. Entre las metas estratégicas está lograr que el total de residuos sólidos generados sea dispuesto de manera segura en rellenos sanitarios, promover que en 43 distritos se implementen sistemas de recolección selectiva de residuos sólidos, elevar a cuatro m³ de área verde por habitante, implementar que todos los parques se rieguen con aguas tratadas y proteger 3,000 hectáreas de los valles bañados por los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Así, se requiere sensibilizar a la población en el respeto y mantenimiento de los espacios públicos y áreas verdes, habilitar la franja paisajística marginal fluvial de estos ríos, desarrollar el borde de la costa (Pucusana-Chorrillos-San Miguel-La Punta-Ancón), habilitar los corredores de atractivos turísticos y circuitos de áreas precolombinas; como también, minimizar el consumo de energía y la contaminación (MML, 2013).

1.4. Seguridad

Según el Plan de Desarrollo Concertado Lima 2012-2025, un punto clave es reducir al 50% la sensación de inseguridad, ya que en el 2012 la percepción de la misma fue de 70.2% (Ciudad Nuestra, 2012); reducir el pandillaje; reducir a 10% la violencia contra la mujer (en el 2011, el 38% de mujeres han sufrido violencia física o sexual); disminuir el nivel de victimización 50% y aumentar en un 60% los presupuestos municipales para seguridad ciudadana (MML, 2013).

En cuanto al Plan de Seguridad para los juegos panamericanos, se tiene planeado involucrar a la Policía Nacional del Perú (PNP), Fuerzas Armadas, Serenazgo y seguridad privada a cargo del Ministerio del Interior, que tiene bajo su mando a la PNP y a las Unidades Especiales. Este plan empezará desde el arribo al aeropuerto hasta la salida del mismo. Para la seguridad de las delegaciones participantes, se elaborará un sistema de inscripciones y acreditaciones, como lo indica el Reglamento de los Juegos Deportivos Panamericanos y el Estatuto de la Odepa. Cuando lleguen a Lima, los participantes acreditados deberán dirigirse a cualquiera de los centros de acreditaciones dispuestos en el aeropuerto internacional, la Villa Panamericana, los hoteles de las autoridades de la Odepa, el Centro de Prensa Panamericano, para validar su credencial (llevará una señal de seguridad, que servirá para el control en el acceso a las sedes deportivas, Villa Panamericana y hoteles).

1.5. Educación y cultura

En Perú es necesario reforzar la educación, que incluye el deporte como una herramienta esencial para la formación de valores. Se tiene estimado comenzar un plan de educación en el 2015, a través de un trabajo agresivo con colegios de secundaria de todo el país (comenzando por Lima), para que se interesen en el deporte, dado que al 2019 ya estarán graduados y se necesitarán, además, 25 mil voluntarios. Para el 2016 se desea implementar un bus educativo que enseñe temas relacionados con el panamericano. “El Bus Panamericano Educativo” será llevado a los diferentes distritos de Lima, coordinado con los colegios; donde los niños de primaria tengan la oportunidad de interactuar con los diversos juegos deportivos dentro del bus. Por otro lado, se requiere establecer comunicación con las universidades que en sus programas de Comunicación desarrollen el periodismo deportivo, para que sus alumnos tengan la oportunidad de practicar con las federaciones y deportistas peruanos.

En la sección XIX del reglamento de la Odepa, se establece el desarrollo de un programa cultural, a cargo del Comité Organizador. El objetivo es fomentar las relaciones de amistad, solidaridad y comprensión mutua. Se tendrán en cuenta las manifestaciones culturales organizadas en la Villa Panamericana y en otras instalaciones en las que se exprese la universalidad, diversidad cultural de la humanidad y valores autóctonos del país sede. En

el 2019 se realizará el Festival Cultural de Lima que involucrará a diferentes organizaciones culturales y deportivas nacionales y será promovido antes, durante y después de los juegos. Dicho evento pondrá énfasis en temas de educación, juventud y diversidad cultural, con lo cual se buscará motivar a la juventud y ampliar su visión sobre el rol del deporte como móvil creador de estilos de vida saludables (Odepa, 2013a).

1.6. Turismo

Los hoteles destinados para la Odepa son JW Marriot y The Westin, la ciudad de Lima cuenta además con capacidad hotelera suficiente para albergar tanto a los organizadores de los juegos panamericanos (que no se encuentren en la Villa Panamericana), como a los participantes y visitantes que atraerá el evento deportivo. Se requiere además que no se tome más de 30 minutos trasladarse a los escenarios deportivos importantes (Odepa, 2013b). Otros hoteles serán: Convention Center, ubicado a pocos metros de la Vía Expresa; los invitados especiales, personalidades y los auspiciadores estarán ubicados en el Country Club de Lima, Los Delfines, Hotel & Casino. Los jueces y árbitros estarán alojados en el Atton, ubicado en San Isidro. Mientras que la prensa acreditada tendrá un abanico de hoteles reservados (Odepa, 2013a).

Según las estimaciones, se espera recibir 75 mil turistas. El gerente de Canatur, Luis Villa Prado, considera que este número de posibles visitantes es bastante optimista; desde su experiencia, estima que la capacidad hotelera para el año 2019 será suficiente para albergar a los turistas locales e internacionales. El ex viceministro de Turismo, José Gamarra, indica que, además de la marca del destino turístico Lima, es necesario trabajar en el destino Perú; asimismo, indica que es necesario que las campañas de educación turística sean reforzadas por lo menos dos años antes de la realización del evento; ya que este intangible podrá ser considerado como parte del legado que en un largo plazo debe de ser capitalizado en mayores visitas, con una alta satisfacción por parte del visitante.

El COP y el Comité Organizador se comprometieron en garantizar el ingreso para todas las delegaciones deportivas participantes, oficiales, deportistas y miembros de la Odepa mediante una acreditación (tarjeta de identidad Panamericana). También se ofreció dar facilidades a los que

requieran visas de turismo (Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua y República Dominicana) (Odepa, 2013a).

Por otro lado, el Perú se comprometió a facilitar el ingreso e importación —libre de impuestos— de bienes, equipos y medicinas necesarios para las delegaciones deportivas, así como el traslado de equipamiento específico para las competencias (equinos, embarcaciones de vela, remo, canotaje, botes y armas de competencia). Cada comité olímpico visitante deberá brindar la relación de equipamiento que necesitará, con el fin de gestionar con la Dirección General de Migraciones, la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunat) y la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid) (Odepa, 2013b).

1.7. Comunicaciones

En el reglamento de la Odepa, en su sección XXII, se señala que se debe garantizar que los juegos panamericanos tengan cobertura completa por los distintos medios de comunicación, en los que se divulgan los principios y valores del ideal olímpico, así como su significado. Un año antes del inicio de los juegos, el Comité Organizador publicará un folleto con las reglas generales, el programa calendario y las regulaciones técnicas que regirán para cada deporte, el que deberá enviarse a la Odepa, a su Comité Ejecutivo y a las confederaciones. Asimismo, cada 90 días se deberá publicar un boletín, en el cual el Comité Organizador informará acerca de las actividades por realizar durante los tres primeros años del ciclo panamericano; luego será cada 60 días durante el último año antes de la inauguración; y diariamente durante el periodo de desarrollo de los juegos. Una vez finalizado el evento se presentará a la Odepa la Memoria Oficial en un periodo no mayor de 12 meses posterior a la fecha de clausura (Odepa, 2013b).

El Centro Principal de Prensa (MPC) y el Centro Internacional de Transmisiones (IBC) serán instalados en el Museo de la Nación, en el distrito de San Borja. El centro de prensa contará con los canales de televisión, prensa escrita e internet debidamente acreditados. Las agencias internacionales y los fotógrafos de los diarios internacionales también estarán presentes (Odepa, 2013a). Se cuenta con canales de señal pública como América Televisión y ATV, y en señal privada como CMD. Actualmente, se evalúa la posibilidad de crear una segunda señal CMD+ en la cual se transmitiría

disciplinas deportivas como automovilismo, *surf*, atletismo, boxeo y otras (Odepa, 2013a).

En el Perú, la Comisión de Red Dorsal de fibra óptica (D.S. 034-2010-MTC) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) señala que la banda ancha es reconocida como infraestructura esencial para el desarrollo socio-económico, reducción de las desigualdades regionales y sociales, y la democratización de las oportunidades de acceso a la comunicación y al conocimiento. Es así que se ha establecido como política nacional contar con una red dorsal de fibra óptica para acceso a internet (MTC, 2010).

En cuanto al acceso a la telefonía móvil, según el MTC, los operadores de telefonía móvil enfrentan problemas con las autorizaciones municipales para la instalación de antenas. El viceministro de Comunicaciones de entonces, señaló que la falta de antenas no permite que los usuarios puedan navegar empleando tecnología 4G, por lo tanto, se trabaja para promulgar una ley con el fin de que los municipios implementen un procedimiento de aprobación automática y se puedan instalar las antenas.

En tal sentido, indicó que al 2016 se deben instalar 14 mil antenas, con lo que se mejoraría la cobertura móvil, con una inversión estimada de US\$ 1,000 millones (*La República*, 2014b). Los dispositivos electrónicos que serán utilizados para el control de acceso, reconocimiento y ubicación serán entregados a los atletas. Estos dispositivos tendrán conectividad móvil, además contarán con GPS (Odepa, 2013b).

2. Análisis de brechas

2.1. En la infraestructura de instalaciones deportivas

En cuanto a la brecha de la infraestructura deportiva para la realización de los JPLima2019, se requiere contar con escenarios que serán remodelados y otros construidos desde cero para albergar a todas las modalidades deportivas (ver cuadro 5.2).

En el cuadro 5.3 se puede observar el resumen de los escenarios por construir.

Cuadro 5.2. Posibles escenarios deportivos y las modalidades deportivas de los Juegos Panamericanos Lima 2019

ID	Modalidad deportiva	Unidad territorial
01 ATL	Atletismo	Centro Panamericano San Marcos
02 BAD	Bádminton	Centro de Alto Rendimiento Videna
03 BAS	Baloncesto	Coliseo Eduardo Dibós
04 HAN	Balonmano	Centro de Alto Rendimiento Videna
05 BEI	Béisbol	Centro Deportivo Panamericano del Callao
06 BOL	Boliche bowling 10 bolos	Centro Panamericano San Marcos
07 BOX	Boxeo	Centro Deportivo Panamericano del Callao
08 CAN	Canotaje aguas tranquilas	Parque Acuático Panamericano del Callao
09 CPI	Ciclismo en pista	Centro de Alto Rendimiento Videna
10 CRU	Ciclismo en ruta	Circuitos Urbanos de Lima
11 CMB	Ciclismo en montaña (MTB)	Circuito Morro Solar
12 BMX	Ciclismo BMX	Parque Panamericano de Miraflores
13 ANA	Deportes acuáticos natación	Centro Acuático Panamericano
14 ASS	Deportes acuáticos nado sincronizada	Centro Acuático Panamericano
15 ASA	Deportes acuáticos ornamentales	Centro Acuático Panamericano
16 AWP	Deportes acuáticos polo acuático	Centro Acuático Panamericano
17 AAB	Deportes acuáticos aguas abiertas	Parque Acuático Panamericano del Callao
18 ESA	Deportes ecuestres saltos	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina
19 EDO	Deportes ecuestres adiestramientos	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina
20 ECC	Deportes ecuestres circuito completo	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina
21 ROC	Escalada deportiva	Centro Deportivo Panamericano del Callao
22 ESG	Esgrima	Escuela Militar de Chorrillos
23 ESQ	Esquí náutico	Parque Acuático Panamericano del Callao
24 VAS	Frontón pelota vasca	Centro Panamericano San Marcos
25 FUT	Fútbol	Estadio Nacional Estadio Alberto Gallardo Estadio Miguel Grau Estadio Alejandro Villanueva
26 GIA	Gimnasia artística	Centro Panamericano San Marcos
27 GIR	Gimnasia rítmica	Centro Panamericano San Marcos
28 GIT	Gimnasia trampolín	Centro Panamericano San Marcos
29 GOL	Golf	Los Inkas Golf Club
30 HOC	Hockey sobre césped	Parque Panamericano de San Miguel

Localización	Actuación
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
Videna-Polideportivo 2	Organización
Coliseo Eduardo Dibós	Amplia remodelación
Videna-Polideportivo 1	Organización
Villa Deportiva Callao	Amplia remodelación
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
Villa Deportiva Callao-CM Grau	Amplia remodelación
Parque Acuático Callao	Nueva construcción
Velódromo de Lima	Organización
Circuitos Urbanos de Lima	Organización
Circuito Morro Solar	Organización
Costa Verde Miraflores	Nueva construcción
Centro Campo de Marte	Nueva construcción
Centro Campo de Marte	Nueva construcción
Centro Campo de Marte	Nueva construcción
Centro Campo de Marte	Nueva construcción
La Punta Callao	Nueva construcción
La Molina	Adecuación
La Molina	Adecuación
La Molina	Adecuación
Villa Deportiva Callao	Organización
Chorrillos	Adecuación
La Punta Callao	Nueva construcción
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
Estadio Nacional	Organización
Estadio Alberto Gallardo	Organización
Estadio Miguel Grau	Nueva construcción
Estadio Alejandro Villanueva	Organización
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nueva construcción
La Molina	Organización
Costa Verde San Miguel	Nueva construcción

Cuadro 5.2. *Posibles escenarios deportivos y las modalidades deportivas de los Juegos Panamericanos Lima 2019 (continuación)*

ID	Modalidad deportiva	Unidad territorial
31 JUD	Judo	Centro Deportivo Panamericano del Callao
32 KAR	Karate	Centro Deportivo Panamericano del Callao
33 KFW	Kung-fu wushu	Centro Deportivo Panamericano del Callao
34 LPE	Levantamiento de pesas	Centro de Alto Rendimiento Videna
35 LUC	Lucha	Centro Deportivo Panamericano del Callao
36 PAA	Patinaje artístico	Parque Panamericano de Miraflores
37 PAV	Patinaje de velocidad	Parque Panamericano de Miraflores
38 PEM	Pentatlón moderno	Escuela Militar de Chorrillos
39 RAC	Ráquetbol	Centro Deportivo Panamericano del Callao
40 REM	Remo	Parque Acuático Panamericano del Callao
41 RUG	Rugby 7	Parque Panamericano de San Miguel
42 SOF	Sóftbol	Centro Deportivo Panamericano del Callao
43 SQU	<i>Squash</i>	Lawn Tennis de la Exposición
44 SUR	<i>Surf</i>	Playa Punta Rocas
45 TAE	Taekwondo	Centro Deportivo Panamericano del Callao
46 TEN	Tenis	Lawn Tennis de la Exposición
47 TEM	Tenis de mesa	Centro de Alto Rendimiento Videna
48 TOL	Tiro	Polígono de Tiro Panamericano
49 TAR	Tiro con arco	Parque Panamericano de San Miguel
50 TRI	Triatlón	Parque Acuático Panamericano del Callao
51 VEL	Vela	Centro Náutico de la Escuela Naval
52 VSA	Voleibol	Gran Coliseo de Lima
53 VPL	Voleibol playa	Parque Panamericano de Miraflores

Fuente: Ayesa, 2014.

Localización	Actuación
Villa Deportiva Callao-Polideportivo	Amplia remodelación
Villa Deportiva Callao-CM Grau	Amplia remodelación
Villa Deportiva Callao-CM Grau	Amplia remodelación
Videna La Tienda	Organización
Villa Deportiva Callao-Polideportivo	Nueva construcción
Costa Verde Miraflores	Nueva construcción
Costa Verde Miraflores	Nueva construcción
Chorrillos	Adecuación
Villa Deportiva Callao	Amplia remodelación
La Punta Callao	Nueva construcción
Costa Verde San Miguel	Nueva construcción
Villa Deportiva Callao	Nueva construcción
Lawn Tennis	Organización
Playa Punta Rocas	Organización
Villa Deportiva Callao-Polideportivo	Nueva construcción
Lawn Tennis	Organización
Videna-Polideportivo 2	Organización
Base Aérea Las Palmas	Nueva construcción
Costa Verde San Miguel	Nueva construcción
La Punta Callao	Nueva construcción
Centro Náutico de la Escuela Naval	Organización
Gran Coliseo de Lima	Nueva construcción
Costa Verde Miraflores	Nueva construcción

Cuadro 5.3. *Posible localización de nuevos escenarios deportivos para los Juegos Panamericanos Lima 2019*

Unidad territorial	Localización
1. Centro Panamericano San Marcos	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
2. Gran Coliseo de Lima	Cantagallo, Lima
3. Parque Acuático Panamericano del Callao	La Punta Callao
4. Centro Acuático Panamericano	Campo de Marte
5. Centro Deportivo Panamericano del Callao	Villa Deportiva Regional del Callao
6. Coliseo Eduardo Dibós	Coliseo Eduardo Dibós
7. Polígono de Tiro Panamericano	Base Aérea Las Palmas
8. Parque Panamericano de Miraflores	Costa Verde Miraflores
9. Parque Panamericano de San Miguel	Costa Verde San Miguel
10. Centro de Alto Rendimiento Videna	Villa Deportiva Nacional

Fuente: Ayesa, 2014.

Las brechas en infraestructura deportiva analizadas en el cuadro 5.4 demuestran las necesidades que debe cubrir el Comité Organizador para llevar a cabo el evento, y este tenga una buena aceptación en el país, en la región y en el mundo.

Por otro lado, se requiere que la Villa Deportiva esté lista por lo menos con un año de anticipación, con el fin de que la Odepa pueda realizar inspecciones y se tenga prácticas deportivas con antelación. También se deberá construir el laboratorio certificado por el AMA para el control antidopaje, que cuente con ISO 9001:2000 y un policlínico dentro de la Villa Panamericana, que a través del seguro médico integral de salud incluya el servicio de ambulancias permanente para el traslado a clínicas y hospitales especializados, en caso de ser necesario.

2.2. En la infraestructura de instalaciones de soporte

La deficiencia en la red vial principal tiene una proyección para culminar 500 km de los 1,800 km que se tiene proyectado construir, mientras que de los intercambios viales se tienen 162 intercambios de los 230 proyectados. La rehabilitación de la carretera Panamericana Norte (31.5 km), Panamericana Sur (54.1 km) y la autopista Ramiro Priale (29 km) hasta el puente Los Ángeles a agosto del 2014 no está programada. Son 115 km de recorrido que permitirán unir 23 distritos de la capital con 32 intercambios viales y que beneficiarán a 3.5 millones de personas.

En cuanto a las brechas que existen en el transporte de la ciudad de Lima, se requiere más flotas de buses articulados y más rutas alimentadoras. Por otro lado, se debe eliminar el transporte público informal, disminuyendo así la sobreoferta y la congestión vehicular en los ejes principales de la ciudad. También, se debe disminuir el parque automotor y las flotas obsoletas y trabajar conjuntamente con los servicios de taxis metropolitanos y del Callao (Setame y Setaca) para mejorar el servicio y evitar taxis informales. Sobre el Metro de Lima, solo la Línea 1 estará operativa y quizá la Línea 2 pueda terminarse en junio del 2019 (ver cuadro 5.5).

2.3. En el medio ambiente

Lima tiene el reto de ser una ciudad sustentable, para lo cual tiene que pasar de tener 2.9 m² a la meta mínima de 4 m² de áreas verdes per cápita. En cuanto al agua potable, aproximadamente el 22% de los habitantes de Lima Metropolitana no tienen acceso, por lo que la meta para el 2019 es que el cien por ciento cuente con servicios de agua y desagüe; para lo cual, la empresa Sedapal tiene proyectado incrementar la producción. Por otro lado, se procesa el 15% de total de aguas residuales en 18 plantas de tratamiento, el 85% se vierten al mar, contaminando la bahía del Callao y depositándose los restos en las playas de Ventanilla. La meta, para tener un ambiente adecuado donde se pueda realizar los deportes acuáticos, en este caso El Callao, el total de aguas residuales deben ser tratadas antes de ser vertidas al mar y ser reutilizadas en el riego de las áreas verdes de Lima, por lo que es necesario construir tres plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR).

Por último, para cambiar la imagen como ciudad sustentable al 2019, una de las metas estratégicas es recuperar y proteger las 3,000 hectáreas de los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín, para crear áreas de recreación, turismo y esparcimiento cultural-recreativo y deportivo, que actualmente no están siendo protegidas.

2.4. En seguridad

Como parte de los requisitos exigidos por la Odepa, Lima tiene como meta mejorar su cobertura de seguridad ciudadana y disminuir la percepción de inseguridad de un 70% en el 2012 a un 50% en el 2019. Asimismo, disminuir

Cuadro 5.4. Brechas en la infraestructura deportiva para los Juegos Panamericanos Lima 2019

Situación actual				Análisis de brechas	Sedes propuestas en el Plan Maestro
Sedes existentes	Situación actual	Aforo actual (número de asientos)	Deportes		
Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes	Estadio monumental	Permanente: 80,000 (en tribunas: 60,000 en palco: 20,000)	Fútbol	Falta infraestructura: 8 calles, 2 curvas, los fosos para saltos y círculos de lanzamiento	Centro Panamericano San Marcos
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Estadio	Permanente: 65,000	Fútbol	Falta infraestructura: polideportivo de parámetros olímpicos de gimnasia	
Club Regatas Lima de Chorrillos	Canchas	12 canchas de frontón	Frontón Pelota vasca	Cumple infraestructura privada	
Bowling de Plaza Jesús María	Bolera	Área: 1,914 m ² 24 pistas de <i>bowling</i> Aforo: 144 personas en pistas (350 espectadores)	Bolos	Cumple infraestructura privada	
Centro Acuático Panamericano del Campo de Marte	No existe	Permanente: 4,000	Salto ornamental	Falta infraestructura: vaso de clavados con dimensiones olímpicas	Centro Acuático Panamericano del Campo de Marte
	Vaso de dimensiones olímpicas (50 m), 8 calles, 21 m de profundidad, cubierta		Polo acuático	Falta aforo permanente: 2,360 Falta aforo temporal: 1,480	
	Vaso de dimensiones olímpicas		Natación Nado sincronizado		
Club Regatas Lima del Callao, La Punta	Campo de regatas	Superficie: 2,000 m de largo	Remo	Falta infraestructura: canotaje, esquí náutico, triatlón y natación de aguas abiertas	Parque Acuático Panamericano del Callao
Coliseo Eduardo Dibós, San Borja	Coliseo Eduardo Dibós	Permanente: 5,000	Baloncesto Voleibol Karate	Falta infraestructura en los camerinos	Coliseo Eduardo Dibós

Situación requerida							
Recinto deportivo	Situación requerida	Condición	Número de deportes	Modalidades competitivas	Dimensiones	Aforo requerido (número de asientos)	Inversión (en millones de nuevos soles)
Estadio	Estadio de Atletismo Panamericano	Nueva construcción	1	Atletismo	Superficie total: 9.6 hectáreas (8 calles, 2 curvas, fosos para saltos, círculos de lanzamiento)	Permanente: 25,000 Temporal: 15,000	S/. 697.50
Polideportivo	Polideportivo de Gimnasia Panamericano	Nueva construcción	3	Gimnasia rítmica Gimnasia artística Gimnasia con trampolín	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,500 Temporal (retráctil): 950	
Frontones	Cancha de frontón	Nueva construcción	2	Frontón Pelota vasca	Dimensiones olímpicas	Temporales: 1,092	
Bolera	Bolera	Nueva construcción	1	Bolos	Dimensiones olímpicas	Temporales: 100	
Vaso acuático	Vaso de clavados	Nueva construcción	1	Salto ornamental	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,450 Temporal: 500	S/. 124.12
Vaso acuático	Vaso de polo acuático	Nueva construcción	1	Polo acuático	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,780	
Vaso acuático	Vaso de natación	Nueva construcción	2	Natación Nado sincronizado	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,130 Temporal: 980	
Campo de regatas	Complejo Internacional de Remo y Canotaje	Nueva construcción	5	Remo Canotaje Triatlón Esquí náutico Natación de aguas abiertas	Área acuática deportiva de 350,000 m ² Dique de contención de: 2,420 m de longitud, 8 m de profundidad, 12 m de ancho, Relleno de tierras: 91,000 m ³ Superficie ganada al mar: 13,500 m ²	Temporales: 1,230	S/. 295.12
Coliseo	Coliseo Eduardo Dibós	Amplia remodelación	1	Baloncesto	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,767	S/. 48.00

Cuadro 5.4. Brechas en la infraestructura deportiva para los Juegos Panamericanos Lima 2019 (continuación)

Situación actual				Análisis de brechas	Sedes propuestas en el Plan Maestro
Sedes existentes	Situación actual	Aforo actual (número de asientos)	Deportes		
Base Aérea de Las Palmas	Polígono de tiro	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	Base Aérea Las Palmas
Complejo deportivo municipal Niño Héroe Manuel Bonilla, Miraflores	Coliseo Niño Héroe Manuel Bonilla	Permanente: 3,000	Voleibol	Falta aforo: 9,000 asientos	Gran Coliseo de Lima en Cantagallo
Playa Costa Verde, Miraflores	Canchas de voleibol	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	Parque Panamericano de Miraflores en la Costa Verde, Miraflores
Parque Zonal Huiracocha, San Juan de Lurigancho	Escuela de Ciclismo BMX	Área: 400 m ²	BMX	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Circuito de Patinaje	Circuito de patinaje	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Canchas de Hockey	Canchas de hockey	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	Parque Panamericano de San Miguel
Canchas de Rugby	Canchas de rugby	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Campo	Campo de tiro con arco	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Centro de Alto Rendimiento (CAR) de la Villa Deportiva Nacional (Videna)	Polideportivo	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	Centro de Alto Rendimiento (CAR) de la Villa Deportiva Nacional (Videna)
	Polideportivo	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Instalación de campo de béisbol demolida	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Pista de atletismo	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Piscina	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Canchas de tenis	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Centro de Alto Rendimiento (CAR) de la Villa Deportiva Nacional (Videna)	Tienda	Temporal: 500	Levantamiento de pesas	Cumple	Centro de Alto Rendimiento (CAR) de la Villa Deportiva Nacional (Videna)
	Velódromo antiguo demolido	No existe	No aplica	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	

Situación requerida							
Recinto deportivo	Situación requerida	Condición	Número de deportes	Modalidades competitivas	Dimensiones	Aforo requerido (número de asientos)	Inversión (en millones de nuevos soles)
Polígono de tiro	Polígono de Tiro Panamericano	Nueva construcción	1	Tiro	Dimensiones olímpicas	Permanente: 2,100	S/. 37.00
Coliseo	Gran Coliseo de Lima	Nueva construcción	1	Voleibol	Superficie total: 7 hectáreas	Permanente fijo: 9,876 Retráctiles: 2,124	S/. 255.51
Canchas	Canchas	Nueva construcción	1	Voleibol playa	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,860	S/. 40.00
Circuito BMX	Circuito BMX	Nueva construcción	1	BMX	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,024	
Circuito de patinaje	Circuito de patinaje	Nueva construcción	2	Patinaje de velocidad Patinaje artístico	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,064	
Canchas	Canchas de hockey	Nueva construcción	1	Hockey sobre césped	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,008	S/. 85.00
Canchas	Canchas de rugby	Nueva construcción	1	Rugby	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,568	
Campo	Campo de tiro con arco	Nueva construcción	1	Tiro con arco	Dimensiones olímpicas	Temporales: 1,008	
Polideportivo	Polideportivo 1	Nueva construcción	1	Balonmano	Superficie: 9,500 m ²	Retráctiles: 2,009	S/. 79.00
Polideportivo	Polideportivo 2	Nueva construcción	2	Bádminton Tenis de mesa	Superficie: 11,500 m ²	Retráctiles: 774	
Instalación de campo de béisbol	CAR Béisbol-Sóftbol	Nueva construcción	0	Entrenamiento	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,000 en béisbol Permanente: 1,000 en sóftbol	
Pista de atletismo	CAR Voleibol	Nueva construcción	0	Entrenamiento	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,000	
Piscina	CAR Natación	Nueva construcción	0	Entrenamiento	Dimensiones olímpicas	Permanente: 2,200	
Canchas de tenis	CAR Tenis	Nueva construcción	0	Entrenamiento	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,000	
Tienda	Tienda	Existente	1	Levantamiento de pesas	Dimensiones olímpicas	Temporal: 500	S/. 0.00
Velódromo	Velódromo de Lima	Nueva construcción	1	Ciclismo en pista	Área: 7,670 m ²	Permanente: 448 Temporales: 1,798	S/. 8.10

Cuadro 5.4. Brechas en la infraestructura deportiva para los Juegos Panamericanos Lima 2019 (continuación)

Situación actual				Análisis de brechas	Sedes propuestas en el Plan Maestro
Sedes existentes	Situación actual	Aforo actual (número de asientos)	Deportes		
Escuela de Equitación del Ejército de La Molina	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina	Distancia 4,000 m Picadero de saltos Picadero de adiestramiento Cross country	Salto ecuestre Ecuestre Adiestramiento Ecuestres completo	Falta aforo temporal: 2,350	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina
Escuela Militar de Chorrillos	Coliseo Mariscal Cáceres	Permanente: 7,000	Voleibol	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	Escuela Militar de Chorrillos
Villa Deportiva Regional del Callao	Coliseo Miguel Grau	Permanente: 5,000	Voleibol	Falta infraestructura para boxeo, karate y kung-fu con dimensiones olímpicas	Centro Deportivo Panamericano del Callao
	Diamante de béisbol y sóftbol	Permanente: 100	Béisbol Sóftbol	Falta aforo permanente: 460 Temporal: 525	
	Rocódromo	15 m de altura	Escalada deportiva	Falta aforo temporal: 500	
	Ráquetbol	1 cancha temporal: 50	Ráquetbol	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Polideportivo	Permanente: 1,000	Box Levantamiento de pesas	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
	Estadio Miguel Grau del Callao (con césped natural)	Permanente: 18,000	Fútbol	Falta infraestructura deportiva y de tribuna	
Estadio Nacional	Estadio Nacional	Permanente: 50,000 (en tribunas: 40,000 en palco-suite: 10,000)	Fútbol	Cumple	Estadio Nacional
Estadio Alberto Gallardo	Estadio Alberto Gallardo (Club Sporting Cristal)	Permanente: 18,000	Fútbol	Cumple	Estadio Alberto Gallardo
Estadio Alejandro Villanueva	Estadio Alejandro Villanueva (Club Alianza Lima)	Permanente: 35,000	Fútbol	Cumple	Estadio Alejandro Villanueva
Circuitos Urbanos de Lima	Ciclovia de la Costa Verde y de las playas Venecia y Barlovento	Superficie: 12,250 m ²	Ciclismo en ruta	Cumple	Circuitos Urbanos de Lima

Situación requerida							
Recinto deportivo	Situación requerida	Condición	Número de deportes	Modalidades competitivas	Dimensiones	Aforo requerido (número de asientos)	Inversión (en millones de nuevos soles)
Circuito	Escuela de Equitación del Ejército de La Molina	Adecuación	3	Salto ecuestre Ecuestre Adiestramiento Ecuestre completo	Distancia 4,000 m Picadero de saltos Picadero de adiestramiento Cross country	Temporal: 2,350	S/. 18.00
Coliseo, piscina, estadio hípico	Escuela Militar de Chorrillos	Adecuación	2	Esgrima Pentatlón moderno	Dimensiones olímpicas	Coliseo Permanente: 3,500 Piscina Permanente: 750 Estadio hípico Temporal: 750	S/. 39.00
Coliseo	Coliseo Miguel Grau	Amplia remodelación	3	Boxeo, karate, kung-fu	Dimensiones olímpicas	Permanente: 3,050	S/. 301.00
Diamante de béisbol	Diamante de béisbol, sóftbol	Nueva construcción	2	Béisbol, sóftbol	Dimensiones olímpicas	Permanente: 560 Temporal: 525	
Instalación de rocódromo	Rocódromo	Existente	1	Escalada deportiva	15 m de altura	Temporal: 500	
Instalación de ráquetbol	Ráquetbol	Amplia remodelación	1	Ráquetbol	Área: 300 m ²	Permanente: 474	
Polideportivo	Polideportivo (Callao)	Nueva construcción	3	Judo, lucha libre, taekwondo	Dimensiones olímpicas	Permanente: 1,180 Temporal: 916	
Estadio	Estadio de Fútbol Panamericano (Callao)	Nueva construcción	1	Fútbol masculino y femenino	Dimensiones olímpicas	Permanente: 25,000	S/. 0.00
Estadio	Estadio Nacional	Existente		Finales de fútbol masculino y femenino	Ceremonias de Inauguración y Clausura de los JPLima2019	Permanente: 50,000 (en tribunas: 40,000 en palco-suite: 10,000)	
Estadio	Estadio Alberto Gallardo (Club Sporting Cristal)	Existente		Fútbol masculino y femenino	Área: 90 m x 60 m	Permanente: 18,000	S/. 0.00
Estadio	Estadio Alejandro Villanueva (Club Alianza Lima)	Existente		Fútbol masculino y femenino	Área: 150 m x 70 m	Permanente: 35,000	S/. 0.00
Circuito	Circuito de ciclismo en ruta	Existente	1	Ciclismo en ruta	Superficie: 12,250 m ²	Abierto	S/. 0.00

Cuadro 5.4. Brechas en la infraestructura deportiva para los Juegos Panamericanos Lima 2019 (continuación)

Situación actual				Análisis de brechas	Sedes propuestas en el Plan Maestro
Sedes existentes	Situación actual	Aforo actual (número de asientos)	Deportes		
Circuito Morro Solar	Circuito de ciclismo de montaña	Abierto	Ciclismo de montaña BMX	Cumple	Circuito Morro Solar
Club Golf Los Inkas	Club Golf Los Inkas	Área: 57 hectáreas Campo con 18 hoyos	Golf	Cumple	Los Inkas Golf Club
Lawn Tennis	Lawn Tennis	10 canchas de tenis 1 de <i>squash</i>	<i>Squash</i> Tenis	Cumple	Lawn Tennis
Playa Punta Rocas	Playa Punta Rocas	Abierto	<i>Surf</i>	Cumple	Playa Punta Rocas
Centro Acuático de la Escuela Naval	Centro Acuático de la Escuela Naval	Abierto	Vela	Cumple	Centro Acuático de la Escuela Naval
Laboratorio de Control Antidoping	Laboratorio de control <i>antidoping</i>	No existe	No aplica	Falta infraestructura	Laboratorio de Control Antidoping Panamericano
Villa Deportiva Regional del Callao	Albergue deportivo	Aforo permanente: 25 personas	No aplica	Falta infraestructura	Villa Panamericana La Punta-Callao

Fuente: Ayesa, 2014.

Elaboración propia.

Situación requerida							
Recinto deportivo	Situación requerida	Condición	Número de deportes	Modalidades competitivas	Dimensiones	Aforo requerido (número de asientos)	Inversión (en millones de nuevos soles)
Circuito	Circuito de ciclismo de montaña	Existente	1	Ciclismo de montaña (MTB)	Abierto	Abierto	S/. 0.00
Campo de golf	Club Golf Los Inkas	Existente	1	Golf	Área: 57 hectáreas Campo con 18 hoyos	Permanente: 5,000	S/. 0.00
Canchas	Lawn Tennis	Existente	2	Squash Tenis	10 canchas de tenis 1 de squash	Permanente: 1,000	S/. 0.00
Playa	Playa Punta Rocas	Existente	1	Surf	Abierto	Abierto	S/. 0.00
Centro acuático	Centro Acuático de la Escuela Naval	Existente	1	Vela	Abierto	Abierto	S/. 0.00
Laboratorio	Laboratorio de control antidoping	Nueva construcción	No aplica	1 edificio	Cumplimiento de la normativa WADA	Permanente: 500	S/. 27.00
Villa	Departamentos Área de prensa Gimnasio Clínica deportiva	Nueva construcción	No aplica	60 edificios	Superficie: 17.3 hectáreas	Permanente: 9,000	S/. 700.00
Total de posibles disciplinas			54 deportes		Total inversión en millones de nuevos soles		S/. 2,754.35

Cuadro 5.5. *Brechas en el sistema de transporte de Lima Metropolitana*

Sistema de transporte	Situación actual de Lima 2014	Brecha	Situación requerida en Lima 2019
Línea 1 del Metro de Lima	Existente	Cumple	Línea 1 del Metro de Lima: Operativa
Línea 2 del Metro de Lima	En proyecto	Falta construir	Línea 2 del Metro de Lima: Operativa
Vía Expresa Sur	En proyecto	Falta construir	Vía Expresa Sur: Operativa
Vía Conexión La Molina-Angamos	En proyecto	Falta construir	Vía Conexión La Molina-Angamos: Operativa
Vía Parque Rímac	En proyecto	Falta construir	Vía Parque Rímac: Operativa

Elaboración propia.

el índice de victimización en 50%; la tasa delictiva mensual en el 2012 fue de 10,232 delitos por mes, por lo que se desea bajar a 5,116 delitos por mes. Por último, una de las metas al 2019 es aumentar en un 60% el presupuesto municipal para seguridad ciudadana pasando de S/. 1,400 millones que se invertían el 2012 a casi S/. 3,000 millones, tanto para la seguridad turística como para implementar los sistemas de control y seguridad que requieren los juegos panamericanos, contratando seguridad privada y coordinando el apoyo de la PNP dentro y fuera de las sedes deportivas.

2.5. En educación y cultura

Existe una brecha en educación de 100% entre los que tienen acceso a una educación de calidad y los sectores pobres. El reto es reducir esa brecha y mejorar la capacidad de análisis de los alumnos, además de desarrollar programas educativos deportivos con eje en los JPLima2019 y que la población tenga conocimiento apropiado e interés en ser partícipe de este evento. Por otro lado, se necesita mayor diversificación de la oferta educativa en cuanto a multiculturalidad y multilingüismo, se requiere solucionar las deficiencias en infraestructura y equipamiento educativo (27% de los colegios requieren ser reparados; así como el acceso al agua, cuyo carencia es cercana al 7%; y desagüe alrededor del 10%) y hacer más atractiva la carrera magisterial de calidad en el sector público.

En educación superior, existe sobreoferta de instituciones privadas que conforman el 81% de la oferta existente; estas deben de mejorar su malla curricular. En cuanto a las instituciones del Estado, se requiere contar con programas educativos de mayor calidad, mejorando el nivel educativo. En ambos tipos se necesita mayor difusión de programas culturales, que se extienda a enseñar a la población por medio de talleres y exposiciones de los diversos eventos, así como mostrar de manera didáctica y llamativa lo que será la realización de los JPLima2019; lo cual mejorará los niveles de identificación y compromiso del ciudadano común con las tradiciones, expresiones culturales y eventos de trascendencia. Para ello las organizaciones culturales y deportivas del Perú deben desarrollar programas para motivar a la juventud en la realización de actividades deportivas y culturales que actualmente no son primordiales.

2.6. En turismo

Se presentan senderos para abarcar más en turismo y cubrir la brecha existente, ya que se puede desarrollar mayor oferta tomando en cuenta:

- Marca de la ciudad de Lima, es necesario que tanto el Mincetur como la MML inicien campañas sobre la marca de la ciudad, tanto en el medio nacional como en el internacional. Si el objetivo es convocar a más de 75 mil turistas, es necesario consolidar esta marca de tal manera que se pueda generar motivación a conocer Lima y el Perú.
- Implementación de nuevos circuitos turísticos. En la actualidad la ciudad de Lima es reconocida por su gastronomía, sin embargo, es necesario que se diversifique y se promocionen nuevas rutas desde Lima al interior del país y se ofrezca una variedad en la oferta limeña. Esto traerá consigo la necesidad de la señalización, utilización de información en diferentes idiomas, así como la concientización de la ciudadanía para la atención de visitantes en la ciudad y oportunidad para nuevos negocios.

En cuanto a la oferta hotelera, el Mincetur señala que el 2017 presentará una brecha de inversión de US\$ 617 millones que corresponde a 3,000 habitaciones y al 2022 la brecha será de US\$ 1,084 millones que representa 5,430 habitaciones (Mincetur-T&L, 2013). Esto significa que se necesita cubrir la

demanda del servicio hotelero para la atención de los visitantes a la ciudad por los JPLima2019 y otros grandes eventos.

2.7. En comunicaciones

Se requiere mejorar la cobertura de telefonía móvil a través de la instalación de antenas de transmisión de señal de tecnología 4G-LTE, por lo cual se debe ofrecer mayores facilidades a las empresas operadoras obteniendo autorizaciones municipales para la instalación, lo que actualmente es una traba. Para el 2016 deben instalarse 14 mil antenas con una inversión de US\$ 1,000 millones. La implementación de la red dorsal de fibra óptica para contar con mayor acceso a internet de banda ancha, mejorará la disponibilidad de acceso que permita tener accesibilidad mayor al 43.3% registrado en el 2011.

3. Misión, visión y objetivos del Comité Organizador de los JPLima2019

Previamente a la elaboración de las propuestas, se requiere contar con una dirección estratégica sobre la base de la misión, visión y objetivos hallados de la organización. Se espera cumplir la misión y alcanzar la visión propuesta, las que marcan los lineamientos de cómo se desempeña la organización.

- **Misión:** Ser uno de los mejores organizadores de los juegos panamericanos, reconocidos local e internacionalmente.
- **Visión:** Transformar Lima por medio del deporte, a su niñez, a su población y hacerla más feliz, productiva y desarrollada antes, durante y luego del evento; impulsando la creación de una sociedad y un país mejor.

Del análisis de FCE, se plantean los siguientes objetivos:

- Contar con una planificación y objetivos claros que cubran la mayor parte posible de elementos a coordinar durante el ciclo *ex ante*, durante y *ex post* juegos panamericanos¹⁴.

14. Según Salomón (2014), la planificación pasa por cada detalle de coordinación; la prioridad inicial está en la infraestructura, por el tema de plazos y con lo que se ha comenzado a planificar (dónde se van a hacer los escenarios, qué capacidad, cómo

- Ser una organización-país comprometida, coordinada y flexible ante cambios en el entorno, respetando los acuerdos previos.
- Terminar la infraestructura necesaria adecuadamente de los diversos escenarios requeridos y usarlos sosteniblemente luego del evento.
- Dejar de legado la transformación de la ciudad, impulsando el desarrollo de la población por medio del deporte en salud, educación y cultura, valorando más a Lima y a la patria y sentir motivación por ser parte de una ciudad transformada.
- Iniciar las celebraciones por los 200 años de Independencia.

A su vez, trabajar a partir de un tema central y eslogan, como en los siguientes casos, dará un sendero no solo al Comité Organizador, sino a todos los involucrados como autoridades y población. Se tomaron de ejemplos algunos eventos alineados a temas centrales:

- En la Copa Mundial de Fútbol Alemania 2006 el tema central fue: “Ser visto como un país amigable” y el eslogan fue: “Por Alemania a lo largo de Alemania e invitados al país de los amigos”.
- En los Juegos Olímpicos Beijing 2008 el tema central fue: “Velar por el medio ambiente” y el eslogan fue: “Bienvenidos a los Juegos Olímpicos, mejorar modales y fomentar nuevas actitudes”.
- En los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 el eslogan fue: “La fiesta de América”.

se van a hacer, cuánto van a costar). Posteriormente, se establece cuál es la estructura orgánica que va a tener el Comité Ejecutivo y lo que se va a requerir; fijando los objetivos de cada área importante. Adicionalmente se coordinará la logística en el aeropuerto, auspicios, alianzas y consolidación con socios, credenciales, transporte y rutas para visitantes, contratación de las personas responsables de cada unidad de coordinación, protocolo, acreditaciones, Sunat, ministerios, policía, relaciones exteriores y migraciones, voluntariado bilingüe, relaciones públicas, federaciones.

Toda esta planificación se debe encontrar plasmada en el Plan Maestro (que es para saber cuáles son las áreas por trabajar y sus objetivos), el que contiene parte corporativa típica: RR.HH, administración, controles, la parte legal, márketing, relaciones públicas; además de toda la parte deportiva con sus instructivos (manuales de las disciplinas). El área crítica es el de infraestructura, área que debe de ir más desarrollada (Salomón, 2014).

- En los Juegos Olímpicos Londres 2012 el tema central fue: “Desarrollar infraestructura sustentable” y el eslogan fue: “Todo el mundo es 2012”.

En Perú el tema central debiera de focalizarse en la educación, la cual va muy ligada al deporte, ambos críticos en la actualidad, además de la infraestructura. A nivel educativo se puede tomar en cuenta a la educación vial y los valores en la sociedad como el respeto y cooperación con los demás. Para ser escogida Lima como sede, se usaron los siguientes lemas “Lima, la mejor sede” y “Lima, sede de todos”. Mientras que para la organización en sí de los Juegos Panamericanos Lima 2019, podrá tenerse:

- Tema central: “Velar por la educación vial, deportiva y fomentar valores de respeto mutuo” y eslogan: “El deporte nos une y seremos una mejor ciudad para todos”.

Siendo Lima la ciudad sede de la organización de un evento de esta dimensión, es recomendable diseñar una propuesta de estrategias focalizada en los FCE, para desarrollar adecuadamente los juegos panamericanos; así como dar alcances desde las lecciones aprendidas y con ello obtener posibles pautas de acción en la implementación de estas propuestas, en el ciclo de vida de duración del evento.

4. Sugerencias y propuestas estratégicas

4.1. En el desarrollo de objetivos claros y planificación de un Plan Maestro

Según algunos de los principales líderes del Comité Organizador, la realización del Plan Maestro es la ruta principal para lograr un adecuado diagnóstico que permita la posterior acción en cada área de la organización, con el fin de cumplir los objetivos y obtener beneficios incluso por encima de lo esperado; de los que se hace partícipes a las organizaciones que puedan tener experiencia o ayudar en los detalles y supervisión.

Es necesario diseñar la planificación del evento, plasmada en la documentación guía, con lo cual se tiene el siguiente plan estratégico y de acción que va a la par a la elaboración del Plan Maestro actual presentado por el Comité Organizador en su nivel de diagnóstico de infraestructura en julio del 2014 (ver cuadro 5.6).

Cuadro 5.6. Plan estratégico y de acción: desarrollo de objetivos claros y planificación

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento
	Definir la misión, visión y objetivos, con el fin de tener la claridad de lo que se quiere obtener y a que se aspira como organizadores y como país	Comité Organizador	2014-2019	Recursos públicos y privados
1) Desarrollar la planificación con exactitud y plasmarlo de la forma más real posible	Contratar consultoras externas para que contribuya técnicamente con la realización del Plan Maestro en cooperación con el Comité Organizador y para que supervise y audite los resultados obtenidos Los trabajos de planeación se deben realizar en conjunto con observadores como las federaciones deportivas, quienes pueden aportar con detalles sobre las especificaciones técnicas tanto de la infraestructura deportiva como de la adecuación de locaciones	Comité Organizador	2014	Recursos públicos y privados
2) Reconocer al Plan Maestro como documentación guía de todo el procedimiento en torno al evento deportivo	Buscar comprometer a los actores con los objetivos, procedimientos, estatutos en las áreas de acción, recursos disponibles y necesarios; con el fin de formalizar la planeación y seguir su curso	Comité Organizador, IPD, federaciones deportivas	2014-2019	Recursos públicos y privados
3) Difundir lo que se establece en la planificación del modo más transparente posible	Realizar una campaña informativa a través de un plan de medios, mostrando los beneficios que se tendrá para la población y ciudad en torno a la organización del evento, con el mensaje sobre las mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos y pedir su apoyo para involucrarse y ser partícipes del cambio (incentivándolos a la práctica deportiva profesional o recreacional y promoviendo valores)	Comité Organizador	2014-2019	Recursos públicos y privados

Elaboración propia.

4.2. En el fomento de compromiso, comunicación, consenso y trabajo conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)

En un evento de tal envergadura que recientemente se organiza, y al no contar inicialmente con gran cantidad de recursos como los deportivos, viales, educativos y compromiso o interés amplio frente al desarrollo deportivo, es importante contar con políticas de consenso. Sin embargo, en primer lugar se requiere contar con el compromiso e interés de desarrollar este ámbito deportivo y proyectar, además, lo que se necesita de manera complementaria como marca ciudad y solidez de imagen, tanto local como internacionalmente. Por otro lado, para el buen desenvolvimiento del avance de obras y posterior legado que se deje, se necesita estabilidad y credibilidad de lo que se está comprometiendo a realizar y así no generar disturbios o molestias sociales.

Ya que la gestión está a cargo de un Comité Organizador, entidades públicas y privadas en general, el trabajo en cooperación es complicado; sobre todo si se trata, como se ha mencionado, de un proyecto de gran alcance organizado por primera vez; por lo que el impulso individual no puede medrar la imagen de profesionalismo y credibilidad que se necesita. Es decir, para finalmente organizar con éxito el evento y ganar prestigio, es conveniente ser sólidos en el trabajo en conjunto, involucrando a los expertos y personas con mayor capacidad de lograr cosas, líderes con poder de gestionar, de cohesionar y captar la atención de la población. Para ello se propone el siguiente plan estratégico y de acción (ver cuadro 5.7).

4.3. En el desarrollo de la capacidad gerencial del Comité Organizador

El bajo nivel de gestión empresarial o educativa en el área, no necesariamente de los líderes pero sí de los equipos en conjunto, afecta el regular desenvolvimiento de las coordinaciones y compromete el avance a tiempo de las tareas o actividades necesarias en la organización del evento. Se podrían encontrar fallas de gestión dentro de los organismos presentes en el Comité Organizador (Congreso de la República, ministerios, IPD, federaciones deportivas, Comité Olímpico Peruano, MML, gobierno regional del Callao) y esto pueda influenciar negativamente en los pobladores que requieran ser llamados como parte del equipo de trabajo, ya sean ocupantes de diversas áreas de trabajo o como voluntarios.

Cuadro 5.7. Plan estratégico y de acción: fomento de compromiso, comunicación, consenso y trabajo conjunto (autoridades, organizadores, sector privado, población)

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento
1) Presentar una organización sólida y profesional (organizadores, sector público y privado)	<p>Tener líderes representativos que conformen los equipos organizadores sobre la base de fines comunes y no particulares. Además, que tengan poder de decisión e influencias, representatividad y convocatoria</p> <p>Generar interés de parte de empresas privadas en el evento a través de conferencias de sensibilización, solicitudes de cooperación y ofrecimiento de incentivos, sean tributarios u otros que favorezcan a la marca o publicidad de interés</p>	Líderes responsables	2013-2019	Recursos públicos y privados
2) Crear asociaciones y alianzas público-privadas (APP)	<p>En cuanto a las obras necesarias se podría fomentar proyectos con el privado con presencia de las APP</p> <p>Impartir charlas, conferencias y talleres sobre temas del avance de la organización y cómo se está haciendo con procesos factibles y entendibles, sin dejar de lado a la gente que podría estar interesada en el tema; escuchando las opiniones y efectuando sus buenas propuestas de ser factibles</p>	Comité Organizador, entidades públicas y privadas	2014-2019	Recursos públicos y privados
3) Estandarizar procedimientos que estén al alcance y que sea de conocimiento de la población		Comité Organizador	2014-2019	Recursos públicos y privados

Elaboración propia.

Es así que el manejo de los recursos humanos en general es complejo, más aún, si no se cuentan con herramientas de gestión adecuadas; por lo cual, se plantea el siguiente plan estratégico y de acción para velar por la capacidad del accionar del Comité Organizador (ver cuadro 5.8).

4.4. En el desarrollo de infraestructura a medida de lo requerido de instalaciones deportivas

Al ser incipiente la infraestructura de Lima en cuanto a las locaciones deportivas, se requiere una gran inversión y apoyo gubernamental para la gestión, ya que la brecha en infraestructura es bastante amplia y solo iniciar estudios de preinversión de nuevos proyectos puede tomar entre año y medio y dos años, lo cual pone en riesgo la finalización de obras necesarias antes del inicio del evento deportivo en Lima, si todo se deja en manos de un solo actor como podría ser el Estado o privado, sin lineamientos sobre su intervención.

A su vez, la evaluación parte de que, en lo que se refiere a la infraestructura requerida, se debe considerar lo siguiente: i) que gran parte de la infraestructura para las instalaciones deportivas será construida en su totalidad y con lo existente habrá que realizar amplios trabajos de remodelación y ii) existen plazos críticos para el inicio de las obras y es vital finalizar a tiempo la infraestructura requerida.

Por lo tanto, en cuanto a la infraestructura deportiva, se requiere implementar acciones a través del: i) apoyo político y legal del gobierno, ii) investigación sobre las brechas y realizar esfuerzos para coordinar con los actores que podrán llevar a cabo las obras a tiempo, iii) evaluar si la responsabilidad de las obras, proyectos y su financiamiento recaerá en la gestión del sector público, privado o un mix de ambos y en qué términos estas obras traerán beneficios a la sociedad y iv) resaltar los beneficios que podrían tener tanto el gobierno, empresa y sociedad de realizar un trabajo conjunto.

Otro punto importante es ligar la infraestructura con el sector privado, pero de modo que no sea el único responsable directo de gestionar las instalaciones deportivas en el futuro. Se obtendría mayor difusión del deporte, patrocinio y beneficio para los deportistas, la empresa privada tendría más

Cuadro 5.8. Plan estratégico y de acción: desarrollo de la capacidad gerencial del Comité Organizador

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento
1) Promover equipos de trabajo multidisciplinarios	Conformar equipos comprometidos sobre la base de fines comunes y no particulares, capacitándose en temas de gestión empresarial, logística, deporte, entre otros. Esta capacitación incluso puede ser fuera del país o involucrando personal de diversas entidades con experiencia en proyección internacional, organización de eventos deportivos, marketing global y local, entre otros expertos en proyectos de inversión pública y privada	Comité Organizador	2013-2019	Recursos públicos y privados
2) Evaluar constantemente el desempeño de los integrantes el Comité Organizador	Realizar un monitoreo constante sobre el cumplimiento de funciones	Comité Organizador	2013-2019	Recursos públicos y privados
3) Invertir en la captación de personal con adecuado perfil ligado a la experiencia en gestión y de valores sólidos	Generar reclutamiento con un grupo de expertos en el tema y captar personal en convenio con instituciones educativas; además, de conformar equipos con personal sensibilizados sobre la importancia de la transformación requerida	Comité Organizador	2014-2019	Recursos públicos y privados
4) Ser abierto a las diferentes opiniones y percepción de expertos o reacciones del público sobre los acontecimientos y/o avances en la organización	Incorporar las propuestas de los ciudadanos o entes interesados (sector privado, investigadores, universidades, entre otros) y preocupados en generar mejoras, ya sea a través de sugerencias o críticas constructivas	Comité Organizador	2014-2019	Recursos públicos y privados

Elaboración propia.

publicidad y de todos modos se estaría favoreciendo a la marca y el prestigio de la ciudad y el país (ver figura 5.4).

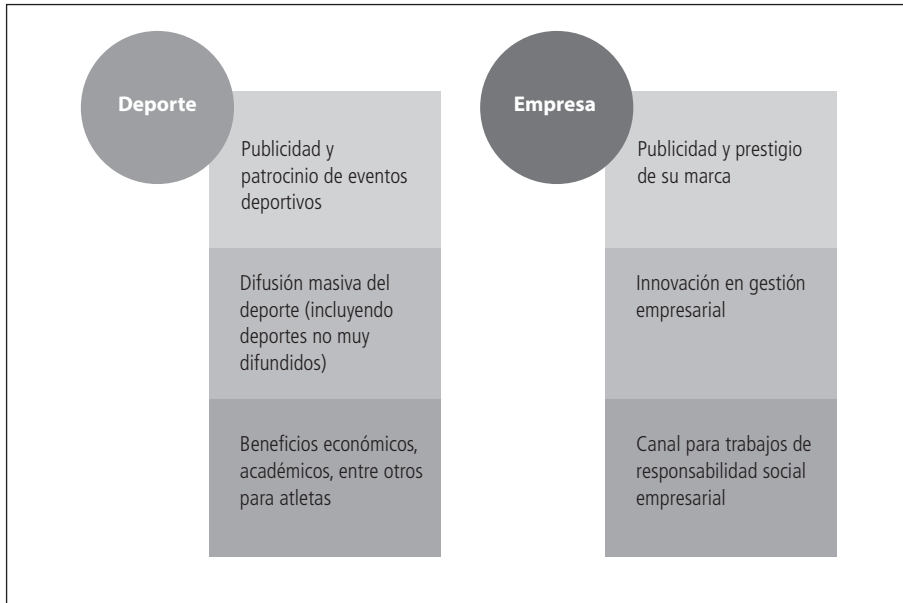


Figura 5.4. Mayor involucramiento del sector privado: beneficios para la empresa y el deporte

Elaboración propia.

Asimismo, a través de beneficios estatales y contratos o acuerdos de uso de las instalaciones, se podría tener a la empresa privada como gestora de la infraestructura, con la cual se tendrá también que acordar los lugares donde se realizarán las instalaciones deportivas y velar por la comodidad para los atletas durante el evento (si es que ya se tiene un esquema de zonas propuestas para el desenvolvimiento más adecuado) u otras alternativas factibles que alternen el uso futuro y durante los juegos. Tarea que deberá acordarse frente a un liderazgo (o un encargado que alinee todo el tema de infraestructura, por ejemplo) que ejerza la mutua cooperación para fines comunes.

En cuanto al apoyo privado, podemos mencionar a algunas empresas y actividades ligadas con el deporte como ejemplo: Claro (con Claro TV y su programa 100% Deporte), Latina (difusión del voleibol), AJE Group, Grupo RPP, Coca-Cola, Backus, Telefónica, Unique entre otras. Otro ejemplo de la

empresa Claro es su apoyo a la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) sin fines de lucro de Chile, que tomó como ejemplo el fomento del deporte del ADO de España creado en 1993, quien antes de la creación de este organismo logró 27 medallas olímpicas y luego de su creación se obtuvieron 106 medallas olímpicas (SemanaEconómica.com, 2013). La ADO en Perú cuenta con asociaciones y patrocinio de empresas como Grupo ATV, Grupo RPP, Samsung, Claro, P&G, Sporade (ADO Perú, 2014). Adicionalmente, otras empresas podrían ser invitadas para involucrarse con la construcción de lo requerido o velar por la sostenibilidad de las infraestructuras deportivas.

En cuanto al legado sobre la Villa Panamericana, el complejo de 60 edificios, se tiene pensado convertirla en conjuntos habitacionales después de la realización de los juegos. Algunas de las alternativas de ubicación para la villa, según lo indica el Comité Organizador, son el distrito de La Punta, en El Callao o en las inmediaciones del Centro de Lima. Lo que se sugiere es realizar un estudio de mercado entre la población para determinar cuán factible será la adquisición de dichos predios en esas zonas, como un departamento de 100 m² en La Punta, por la ubicación, los precios del mercado, su cercanía al mar y seguridad que es un factor determinante.

Tanto la Villa Panamericana como las demás instalaciones deportivas deberán de dejar un legado sostenible, ya que si no sucede de esta forma, se habrá desperdiciado una importante iniciativa de difusión deportiva y mejora de la educación a través de la inclusión del deporte y el evento será solo desembolsos sin recuperación de beneficios intangibles y tangibles. La interrogante es cómo hacer de este certamen lo más factible posible para que la administración futura de las sedes tenga beneficios públicos, privados y, como se ha mencionado, en conjunto sea beneficioso para la empresa, el gobierno y la sociedad.

Existe así la alternativa de otorgar estas instalaciones a las federaciones deportivas, a través del IPD, y tener un trabajo conjunto, por ejemplo, en el caso de las instalaciones en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con las autoridades de dicha casa de estudios. Sin embargo, esta alternativa va de la mano con que el sector público sea el responsable directo de la administración de las obras o sea designado por este sector a un actor privado. De tomarse la decisión de que el sector público administre las instalaciones deportivas, podría suceder que se esté desligando de sus labores principales,

además que no se asegura la sostenibilidad en el tiempo, puesto que hay cambios de autoridades tanto en el ámbito deportivo como en el ámbito gubernamental. A su vez, la falta de presupuesto, en comparación con otros países vecinos, repercute en su alcance (ver cuadro 5.9). Además es muy difícil asegurar que exista manejo gerencial en las instituciones públicas que brinden calidad de personal, producto y de servicio.

Cuadro 5.9. *Presupuesto de algunas instituciones deportivas al 2012 (en millones de dólares)*

Institución deportiva gubernamental	Presupuesto	Medallas obtenidas en Guadalajara 2011
Instituto Peruano del Deporte (IPD)	97	7
Departamento Administrativo del Deporte la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes) de Colombia	176	84
Instituto Nacional de Deportes (Chiledeportes) de Chile	235	43

Fuente: *SemanaEconómica.com*, 2013.

Una segunda alternativa es que se ceda al sector privado la administración de los recintos, ya que estará en juego su marca, prestigio y tienen mayor funcionalidad en cuanto a lo gerencial. Partiría de si se encargan los proyectos de construcción y remodelación directamente a las empresas que se vinculen, o de una asociación del sector público y privado independientemente de quién se hace cargo, lo cual sería un poco más complejo para articular los acuerdos. Además, se debe velar por que se tengan instalaciones funcionales, que podrían usarse para prácticas, eventos deportivos futuros, conciertos, ferias u otro tipo de actividades.

La gestión de asociaciones público-privadas puede entonces asegurar la construcción a tiempo, con los mejores expertos y lineamientos de calidad, de tal forma que garanticen la continuidad de uso y autogestión a cargo de las federaciones deportivas o del empresariado privado por concesión, como patrocinador o como responsable a cambio del pago de sus impuestos u otros mecanismos.

Los juegos panamericanos dejarán un legado para Lima y el país consistente en instalaciones deportivas de alto rendimiento, pero se debe contar con un público interesado en ello que asegure que la administración no solo garantice la permanencia de cada uno de los escenarios de los 28 juegos olímpicos de verano oficiales, según las exigencias y requisitos internacionales, sino también para que se sostenga con garantía de calidad, ya que en el Perú no se cuenta con muchos de estos escenarios, por lo que la infraestructura de calidad podrá servir para la formación de las futuras generaciones de deportistas de alto rendimiento que puedan representar al país en eventos posteriores. En cuanto a los limeños en general, tendrán más oportunidades de practicar una disciplina deportiva, más lugares de esparcimiento, mejoras en la calidad de vida, al representar polos de desarrollo de deporte y vida saludable, y ser accesible a toda la población.

Al término del evento se debe seguir proporcionando al área una corriente continua de beneficios económicos y sociales. Otro ejemplo sería el caso del polideportivo que se construya en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se trata de contar con un programa de participación e inclusión de los estudiantes universitarios que utilicen las instalaciones y aporten a su mantenimiento. También, se puede buscar patrocinio por parte de las empresas privadas, para otorgarles la administración de dicho centro y el gobierno podría brindarles beneficios tributarios por el tiempo que dure la construcción, así incentivaría la inversión privada e interés de la juventud universitaria por el desarrollo de los deportes.

Para que una sede sea un legado sostenible en el tiempo, se debe planificar desde un inicio su factibilidad de operatividad, acceso futuro del público objetivo y mantenimiento permanente. Por lo cual, si el único actor ejecutor es el Estado, este bien significará una carga más al presupuesto participativo; mientras que si se involucra al empresariado privado, gestionando como se ha mencionado a través de las APP, se garantiza el cumplimiento en términos de calidad y entregas a tiempo, así como la operatividad y mantenimiento futuros. Es por ello, que deben identificar primero todas las alternativas de áreas o zonas posibles donde se puedan instalar las sedes deportivas, identificando mínimo tres opciones por tipo de instalación necesaria.

Por ejemplo, en el caso del *bowling*, se puede considerar un área dentro de la Universidad Nacional Agraria La Molina con libre acceso al público (por no ser una práctica deportiva difundida, además de sus altos costos), o dentro del Centro Comercial Larcomar en Miraflores, a cargo de los actuales dueños, bajo la modalidad de inversión de las APP o quizá dentro de un megacomplejo deportivo con salida y vista al mar, concesionado a un consorcio Inversionista, como en el caso de las líneas de metro subterráneo de Lima, que no solo se haga cargo de la inversión en construcción, sino, bajo contrato de su posterior operatividad y mantenimiento.

Para el tema de infraestructura, en términos generales, en cuanto a instalaciones deportivas, se propone el plan estratégico y de acción que se presenta en el cuadro 5.10.

4.5. En el desarrollo de la seguridad

En el Perú, según la Ley 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, en el artículo 2, se define la seguridad ciudadana como:

La acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

En este sentido, durante los JPLima2019, el Estado tiene la necesidad de proteger y velar por la seguridad de todos los participantes de la disputa deportiva y los turistas que visitarán la ciudad.

Por su parte la MML dentro de su Plan Regional de desarrollo concertado, ha planteado tres grandes objetivos: i) disminuir la percepción de inseguridad a un 50%, ii) disminuir el índice de victimización en un 50% y iii) aumentar en un 60% el presupuesto municipal (para llegar a S/. 3,000 millones) para implementar los sistemas de control y seguridad ciudadana (MML, 2013). Sobre la base de estos objetivos que ya tiene planteada la ciudad, se puede proponer como estrategia hacer un Plan de Seguridad Participativo e Integrado, en el cual tanto el Estado como la ciudadanía y las empresas privadas se reúnan y coordinen acciones que ayuden a mantener y promover la seguridad ciudadana.

Río de Janeiro, cuando fue sede de los juegos panamericanos, buscó que garantizar un ambiente pacífico y seguro para las competencias estableciendo un nuevo modelo de Programa Nacional de Seguridad Pública con ciudadanía, combinando la fuerza policial, el ejército y los programas sociales de involucramiento de la comunidad. Este esfuerzo, para poder cerrar la brecha que tenían en seguridad, fue llevado a cabo por la Secretaría Nacional de Seguridad Pública; se invirtieron en costos operacionales US\$ 3.2 millones, el 1.74% del total de costos operativos (US\$ 186 millones) (Ministério de Esporte, 2013).

Además se requirió una inversión pública para adquirir equipamiento, vehículos, aeronaves, infraestructura de seguridad, tecnología de información, programas de prevención, entre otros. Si a esto se le suma las mejoras en el desarrollo de la reforma del transporte y se implementa un sistema computarizado para administrar el tráfico como el desarrollado en Atenas, luego de las olimpiadas, entonces se une el sistema vial con el sistema de seguridad.

La estrategia de seguridad propuesta para Lima durante el evento del 2019 tendría como objetivo garantizar un entorno pacífico y seguro, mediante un nuevo modelo de relación entre las fuerzas de seguridad pública como la Policía Nacional del Perú, las Fuerzas Armadas, serenazgos, asociación con empresas privadas de seguridad y la comunidad (voluntariado e involucramiento con aplicativos móviles). Se gestionaría con antelación la adquisición e instalación de infraestructura necesaria de vigilancia vehicular o aérea, la implementación de infraestructura tecnológica para videovigilancia permanente, control *on-line* de delitos, control de ingreso a recintos deportivos con detectores de control de armas o bombas. Además, se prevé realizar alianzas estratégicas con empresas privadas para adquirir automóviles de seguridad, escoltar a altos funcionarios y para el control de accesos a las instalaciones deportivas.

Es así que se requiere contar con: i) sistemas de inteligencia para planificar y coordinar la evaluación de riesgos y prevención de las situaciones que puedan suponer una amenaza para el logro o progreso de los juegos, ii) logística para adquirir e implementar la infraestructura y equipamiento de seguridad necesarios, así como de abastecimiento de suministros para los planes de respuesta de seguridad, iii) mecanismos de prevención para

Cuadro 5.10. *Plan estratégico y de acción: desarrollo de infraestructura a medida de lo requerido*

Plan	¿Qué hacer?
1) Buscar alternativas para contar con la intervención del sector privado en la construcción y aminorar el riesgo para el Estado	El Estado debe promover y acordar con el sector privado mecanismos de transferencia de responsabilidades de construcción bajo condiciones o incentivos sobre pago de impuestos, respaldo en los costos de financiamiento u otro que este favorezca en favor del privado. Se vincula así al Estado, empresa y sociedad; además de sostener el desarrollo del surgimiento de deportistas nacionales y deportistas por entretenimiento. Del mismo modo, se puede convocar a empresas ya relacionadas con el deporte y su desarrollo u otras que les pueda ser atractivo construir o velar por la sustentabilidad de la construcción
2) Facilitar el desarrollo de inversiones en infraestructura necesaria para los JPLima2019	El Estado bajo todas sus formas debe dar facilidades en cuanto a los permisos, licencias, entrega o concesión de terrenos, promoción y mediado ante conflictos; para que no haya trabas en los tiempos de ejecución de las obras
3) Proyectar trabajar con expertos en el sector construcción de este tipo de instalaciones, pueden ser no solo expertos de obras en construcción en general, sino también especialistas en el tema deportivo	El desarrollo de proyectos y proceso constructivo se podrán encargar a especialistas que hayan realizado obras similares, por ello será razonable buscar a expertos en esta materia, es decir, que hayan trabajado para obras de juegos olímpicos u otros que aseguren la confiabilidad del legado constructivo
4) Identificar posibles áreas de ubicación de la infraestructura deportiva que garanticen su viabilidad de acceso futuro y autogestión de operatividad y mantenimiento	Los lugares en donde se tendrán las instalaciones deportivas podrían variar de acuerdo a los enfoques de quienes asuman el proceso constructivo y/o de mantenimiento. El velar tanto por el legado y beneficios empresariales, así como por la comodidad de los atletas en cuanto a logística y transportes es una tarea que deberá de tomarse en cuenta en el planeamiento y ser trabajada en conjunto (autoridades, organismos deportivos, sector privado, sector académico, entre otros). Por lo tanto, nuevamente surge la figura de los líderes que puedan cohesionar reuniones, aspectos técnicos y acuerdos convocando a los involucrados
5) Velar por el avance de las obras según lo requerido y prometido, de acuerdo a la planificación, construcción y posterior mantenimiento y operatividad de las sedes deportivas	Realizar frecuentes monitoreos sobre el avance de obra y especificaciones técnicas, contando con planes de contingencia e involucrando a especialistas en construcción deportiva, con apoyo de conocedores o actores como las federaciones deportivas peruanas. Además, que el Estado vaya promoviendo otras obras de infraestructura que si bien no son punto de partida de los juegos panamericanos, estos incentivan a su pronta realización
6) Garantizar que la infraestructura deportiva construida para el acontecimiento pueda ser un legado significativo para la comunidad, asegurando su operatividad y mantenimiento después de los JPLima2019	Evaluar las posibles áreas de ubicación de la infraestructura deportiva teniendo en cuenta los riesgos de acceso, público usuario objetivo y viabilidad de operatividad y mantenimiento de las instalaciones luego de concluidos los JPLima2019
7) Hacer partícipes a la población sobre los avances que se obtienen, para que se mantengan enterados y se familiaricen sobre el evento, disciplinas a desarrollar y cronograma de actividades durante los JPLima2019	Comunicar a la ciudadanía sobre los avances de obra, accesos y áreas de influencia de los recintos deportivos

Elaboración propia.

Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento	Indicadores
Estado, Comité Organizador y empresas privadas	2014-2015	Recursos públicos y/o privados	Número de asociaciones logradas/ número de escenarios que se necesitan
Estado, Comité Organizador y empresas privadas	2014-2019	Recursos públicos y privados	Cobertura de la comunicación al 100% en Lima Metropolitana
Estado, Comité Organizador y empresas privadas	2014-2015	Recursos públicos y/o privados	Número de obras realizadas por los expertos con éxito en tiempo y costos
Estado, Comité Organizador, empresas privadas y asesores externos expertos	2014-2015	Recursos públicos y privados	Identificar un mínimo de tres opciones posibles para cada sede deportiva
Estado, Comité Organizador, empresas privadas, área de control del Ministerio de Educación e IPD	2014-2019	Recursos públicos y privados	Reportes de control y monitoreo realizados periódicamente
Comité Organizador, federaciones deportivas y asesores externos	2015-2017	Recursos públicos y privados	Evaluación del 100% de las opciones de ubicación de la infraestructura deportiva
Comité Organizador, federaciones deportivas, Ministerio de Educación e IPD	Desde el 2014 en adelante	Recursos públicos y privados	Cobertura de la comunicación al 70% en Lima Metropolitana

crear e implementar programas contra la violencia, con el objetivo de establecer un nuevo modelo de relación entre la comunidad, asistentes a los eventos y las fuerzas policiales de seguridad pública, iv) control para apoyar la planificación, producción y ejecución de operaciones de seguridad relacionadas con los juegos, como el control de accesos a la Villa Panamericana, los recintos deportivos, las autoridades y delegaciones de atletas participantes, los desplazamientos, las respuestas de seguridad en vías de acceso y áreas de influencia.

En el cuadro 5.11 se detallan las sugerencias sobre el plan estratégico y de acción para la seguridad.

4.6. En el desarrollo del medio ambiente

Las edificaciones de la infraestructura deportiva de los JPLima2019 deben ser concebidas bajo una estrategia de edificación sostenible y ecoeficiente en el uso de los materiales de construcción y la operación en sí, de manera que protejan la calidad de los ecosistemas, la calidad de vida y promuevan el desarrollo saludable de la comunidad, de ese modo se asegura un legado sostenible y de ejemplo de armonía con el cuidado y preservación del medio ambiente para las futuras generaciones.

Es por eso que se plantea que cada sede deportiva sea planificada desde su concepción, diseño, posterior construcción, renovación y mantenimiento como un edificio sostenible en el que se cumplan los requisitos de una certificación de Sello Verde (Green Building). Esto implica implementar estrategias de construcción sostenible, con materiales ecoeficientes, y minimizar los impactos ambientales negativos que puedan ocasionarse al edificar las sedes deportivas o los escenarios requeridos, como por ejemplo el caso de las canchas de hockey sobre césped, rugby, áreas marítimas de desarrollo para canotaje, remo, triatlón, entre otras.

Para cumplir con estos estándares, también con la disminución de las emisiones de carbono (mediante uso de materiales biodegradables, de energía eficiente en las instalaciones para prácticas deportivas, tratamiento de residuos sólidos, entre otros), el Ministerio de Ambiente al 2014 se comprometió con apoyar en la certificación ambiental mediante un convenio

Cuadro 5.11. *Plan estratégico y de acción: desarrollo de la seguridad*

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento	Indicadores
<p>Garantizar un entorno pacífico y seguro para los JPLima2019, a través del establecimiento de un nuevo modelo de relación entre las fuerzas de seguridad pública como la Policía Nacional del Perú (PNP), las Fuerzas Armadas, serenazgos, asociación con empresas privadas de seguridad y la comunidad (voluntariado) con soporte de herramientas tecnológicas</p>	<p>Planificar y coordinar la evaluación de riesgos y prevención de las situaciones que puedan suponer una amenaza para el logro o progreso de los JPLima2019</p>	<p>Área de Inteligencia de la PNP</p>	<p>2015-2019</p>	<p>Inversión pública</p>	<p>Porcentaje de avance dentro del plazo</p>
	<p>Adquirir e implementar la infraestructura y equipamiento de seguridad necesarios, así como abastecerse de suministros para los planes de respuesta de seguridad</p>	<p>Área de Logística de la PNP</p>	<p>2015-2017</p>	<p>Inversión pública</p>	<p>Porcentaje de avance dentro del plazo y presupuesto</p>
<p>Controlar la planificación, producción y ejecución de operaciones de seguridad relacionadas con los JPLima2019, tales como accesos a la Villa Panamericana, recintos deportivos, seguridad de las autoridades y delegaciones de atletas. A su vez contar con la infraestructura y adquisición de sistemas, dispositivos de seguridad, vehículos, embarcaciones, aeronaves, remolques, armas, municiones y suministros tales como combustible, uniformes y comida</p>	<p>Crear e implementar programas de prevención de la violencia con el objetivo de establecer un nuevo modelo de relación entre la comunidad y las fuerzas policiales de seguridad pública</p>	<p>Área de Prevención de la PNP</p>	<p>2015-2017</p>	<p>Inversión pública y privada</p>	<p>Número de programas creados y probados</p>
	<p>Planificar, producir y ejecutar las operaciones de seguridad relacionadas con los JPLima2019, en cuanto a los desplazamientos, las respuestas de seguridad en vías de acceso y áreas de influencia</p>	<p>Área de Control de la PNP</p>	<p>2015-2019</p>	<p>Inversión pública</p>	<p>Reportes de control y monitoreo realizados periódicamente</p>
		<p>Área de Operaciones de la PNP</p>	<p>2017-2019</p>	<p>Inversión pública</p>	<p>Eficiencia de las operaciones de seguridad planificadas</p>

Elaboración propia.

entre el Comité Olímpico Peruano¹⁵, el IPD y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, quienes trabajarán para cooperar con el deporte y la sostenibilidad del ambiente. Esta cooperación se establece desde el 2014, durante el evento y un año posterior al término del evento (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2014). Para el tema de desarrollo en medio ambiente, en términos generales, se propone el siguiente plan estratégico y de acción (ver cuadro 5.12).

4.7. En el desarrollo de educación y cultura

Ante el bajo nivel de cultura deportiva que tiene nuestro país, es necesario considerar la inclusión del deporte en las mallas curriculares de las escuelas para fomentar su práctica. La inversión en deporte a largo tiempo puede beneficiar a la sociedad por los ahorros en salud, incremento de la productividad y disminución de la delincuencia e inseguridad, al difundir valores en la juventud (Quiñones, 2014). La inclusión de la enseñanza y práctica del deporte en las escuelas promoverá que muchos jóvenes puedan llegar a ser atletas de alto rendimiento y futuros medalleros. La estrategia de difusión de los deportes a través de las instituciones educativas, en convenio con los organizadores de los juegos panamericanos, facilitará el acercamiento de la sociedad a nuevas disciplinas deportivas, motivando así su práctica en niños y jóvenes. Por otro lado, se plantea una estrategia conjunta para la captación de voluntariado en instituciones educativas como colegios, institutos y universidades públicas y privadas.

El legado del aprendizaje recaerá sobre toda la sociedad peruana, la realización de los juegos panamericanos significará tener en ventana 53 modalidades deportivas, alguna de las cuales la mayoría de la población las verá por primera vez. Esta demostración de competencias generará interés en la población; sin embargo, es necesario que las distintas modalidades deportivas sean difundidas antes, durante y después del evento deportivo, para que el conocimiento y práctica sea sostenido. Por lo tanto, se debe de plantear una estrategia de coordinación entre las entidades responsables de

15. El Comité Olímpico Peruano al ser par del COI, está ligado también al Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), ya que el COI es socio desde 1994, por lo que se incorporan aspectos ambientales cuando existen competencias deportivas.

Cuadro 5.12. Plan estratégico y de acción: desarrollo del medio ambiente

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento	Indicadores
1) Garantizar que la infraestructura deportiva construida para los JPLima2019 pueda ser construida bajo los lineamientos de certificación Green Building, fomentando la reutilización del recurso agua, la iluminación y ventilación natural, uso de energía renovable y minimización del uso de energía y generación de residuos de construcción	Identificar posibles diseños y materiales de la infraestructura deportiva que garanticen los lineamientos del Green Building Certification	Asesores externos expertos en proyectos de inversión	2015-2018	Inversión pública	Identificar en el 100% de los planos de la infraestructura deportiva las zonas verdes
	Evaluar las posibles áreas de ubicación de los diseños, materiales y equipos que hagan del recinto deportivo un Green Building	Comité Organizador, IPD, federaciones deportivas y asesores externos	2015-2018	Inversión pública y privada	Evaluación del 100% de las opciones de ubicación de la infraestructura deportiva
2) Informar y educar a la población sobre el cuidado del medio ambiente	De contar con las APP u otro mecanismo para la construcción de las sedes deportivas y su posterior operatividad y mantenimiento, deberá de ser de acuerdo a los lineamientos del Green Building. De forma que cumpla con los requisitos olímpicos y medioambientales internacionales	Empresas privadas, Ministerio del Ambiente e IPD	2014-2020	Inversión pública y privada	Número de asociaciones logradas/número de escenarios que se necesitan
	Controlar la planificación, construcción y posterior mantenimiento y operatividad ecoeficiente de las sedes deportivas	Área de Control del Ministerio de Educación, IPD y/o Ministerio del Ambiente y/o empresa privada	Entre el 2015-2019 y luego en adelante	Inversión pública y privada	Reportes de control y monitoreo realizados periódicamente
	Comunicar a la ciudadanía sobre el uso de tecnologías limpias para la edificación de las sedes deportivas y solicitar el apoyo a la población para su posterior mantenimiento (en los recintos y alrededores) para su concientización y educación en el tema ambiental	Comité Organizador, IPD, federaciones deportivas y Ministerio del Ambiente	Desde el 2014 en adelante	Inversión pública	Cobertura de la comunicación en la ciudadanía

Elaboración propia.

la difusión del deporte como son el Ministerio de Educación, los municipios locales, representantes de instituciones educativas públicas y privadas y el Comité Organizador, para hacer que la población incorpore la práctica deportiva en su vida diaria y se involucre en el desarrollo de los JPLima2019.

Como se ha mencionado al inicio del capítulo, en el Perú el tema central sobre este evento debiera de focalizarse en la educación ligada al deporte, extendiéndose a la educación vial y los valores en la sociedad como el respeto y cooperación con los demás. Por lo cual, se propone usar un eslogan como: “El deporte nos une y seremos una mejor ciudad para todos”. Asimismo, durante el ciclo de vida de los juegos se pueden difundir mensajes de respeto por los derechos humanos, como se suele hacer en este tipo de megaeventos que son televisados, por ejemplo el “No al racismo”, “Conoce al Perú”, “Ejercita tu cuerpo y mente, Haz deporte y lee; ambos activaran tus sueños”, y diversos mensajes que pueden generarse para captar atención de medios y población. Para ello se podrán realizar las siguientes estrategias (ver cuadro 5.13).

4.8. En el desarrollo de las comunicaciones y difusión del evento

El plan iniciado por el Estado de implementar la instalación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y de banda ancha en todo el territorio peruano va a permitir las alianzas con el sector privado para que a través de la concesión, se adjudiquen nuevos proyectos, como el otorgado al consorcio mexicano TV Azteca-Tendai (más de 13 mil km con una inversión de US\$ 323,000).

Llegado el evento, se necesita solicitar los servicios necesarios a los operadores, previo estudio de lo que se tenga requerido utilizar. Siendo así, se necesitan establecer mecanismos y alianzas entre el MTC y las empresas de telefonía (Telefónica, Claro, Nextel), para que desarrollen conjuntamente un programa que permita mayor acceso de la población a la telefonía móvil, internet, televisión digital y de cable, u otro alcance que se requiera dentro del tipo de tecnología y capacidades que pueda existir para ese entonces. Tanto los gobiernos locales y regionales deberán velar por la instalación de antenas o considerar otros aspectos técnicos para la mejoría en la comunicación, ya que Lima está en déficit con respecto a las comunicaciones y por ende existe el peligro de perder la señal.

Cuadro 5.13. *Plan estratégico y de acción: desarrollo de educación y cultura*

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Possible fuente de financiamiento
1) Redactar un plan educativo deportivo	Incluir la práctica de deportes en la malla curricular, desde los colegios o incluso en universidades. A su vez, se puede fomentar el otorgamiento de becas para deportistas de alto rendimiento, entre otros incentivos	Ministerio de Educación, gobiernos regionales y municipios distritales	Desde el 2015 en adelante	Recursos públicos y privados
2) Incentivar el voluntariado	Promoción, acuerdos y convenios para que las universidades y entidades de educación superior incluyan en su malla curricular o se otorguen créditos-puntaje por áreas dedicadas a la responsabilidad social y cooperación, en lo cual se podría incluir el voluntariado panamericano con fines de captar mayores interesados	Ministerio de Educación, universidades públicas y privadas	2015-2019	Recursos públicos y privados
3) Difundir las distintas modalidades deportivas a realizarse en los JPLima2019	Utilización de las áreas públicas con el fin de difundir las 53 disciplinas que se llevarán a cabo en los JPLima2019. Así como también difusión en las redes sociales utilizadas por los distintos segmentos de público para difundir las distintas modalidades, esto podría estar a cargo de atletas representativos y figuras públicas con mayor alcance en los medios digitales o televisivos	Comité Organizador y Estado peruano	2014-2019	Recursos públicos y privados
4) Difundir los beneficios de la práctica deportiva en cuanto a valores, cultura, educación y salud	Difundir los beneficios en los niveles: económico, por ahorro de dinero en la salud, de seguridad, por la práctica deportiva en jóvenes que fortalezcan la disciplina, y de educación, por los valores que se fomenta también aprovechando el deporte como los de trabajo en equipo, respeto mutuo, colaboración e incluso lectura. Esta difusión se debe de dar con el apoyo del Estado, medios de comunicación, plan curricular, incluso con apoyo de empresas privadas para fomento de su marca y responsabilidad social	Comité Organizador, Ministerio de Educación, IPD, Ministerio del Interior y municipios	Desde el 2014 en adelante	Recursos públicos y privados

Elaboración propia.

Este soporte técnico también es necesario para las transmisiones sobre la promoción del evento en los canales de televisión, los que actualmente son el principal medio de difusión masiva. En cuanto a la difusión de la marca ciudad y país, se pueden celebrar contratos de promoción con las radios y medios de gran acogida, incluso restaurantes, para aprovechar la imagen de logos y mascotas (ver figura 5.5); se puede recurrir a personajes públicos que pueden ser invitados por tener gran influencia en redes sociales como el Twitter o el Facebook¹⁶ (ver figuras 5.6 y 5.7) y poder de convocatoria (Gian Marco, Gastón Acurio, Bruno Pinasco, Beto Ortiz, entre otros), deportistas que cuentan con difusión y acogida o puedan tenerla por sus logros (Sofía Mulanovich, Analy Gómez, Inés Melchor, Natalia Málaga, entre otros).



Figura 5.5. Promoción de las olimpiadas de invierno Sochi 2014 en McDonald's

16. En un seguimiento de los medios digitales de difusión masiva, se ha observado durante un periodo de 3 meses, aproximadamente, que en la página de los juegos panamericanos, en el Facebook, no hay mayor dinamismo de respuesta como debe darse en un adecuado medio de difusión y del márketing digital, la cantidad de *clicks* y enlaces compartidos es baja. Solo se llega entre 10 a 30 *likes* y 5 a 10 compartidos; mientras que cada vez que Gian Marco hace alguna publicación referente a cualquier tema (porque es bastante diverso), en menos de una hora puede tener miles de *likes* y cientos de enlaces compartidos en el transcurso de un día, con la misma publicación tiene incluso hasta 30 mil o más “me gusta”.

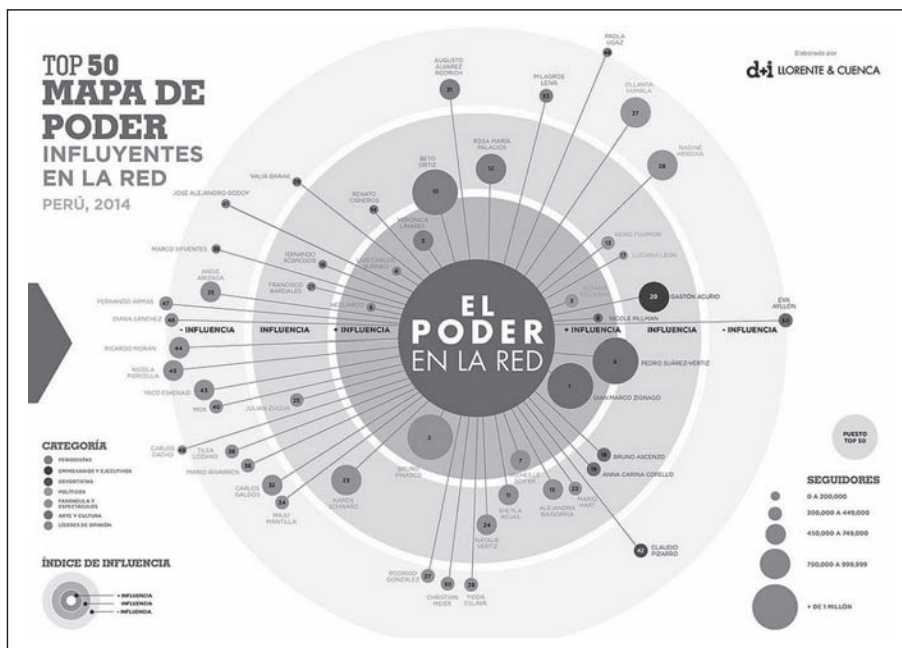


Figura 5.6. Personajes peruanos influyentes en las redes sociales

Fuente: Lorente & Cuenca, 2013.

En cuanto a los líderes con poder y convocatoria que se busca para acompañar la campaña de difusión y cohesión, también podría encontrarse dentro de estos personajes influyentes, como lo ha sugerido uno de los expertos entrevistados, incluso la primera dama podría tomar la batuta.

De otro lado, ya se tiene el logo panamericano (ver figura 5.8), surgido de un concurso público, en el que ganó la representación de la flor de Amancaes, con forma de atletas con los brazos abiertos.

Lo mismo se deberá de realizar para contar con la mascota, o de preferencia mascotas, que simbolicen representativamente los valores, regiones u otras características y que se pueda sostener hasta luego del evento, como sucede en Beijing con sus mascotas que han servido para negocios de *merchandising* hasta la fecha (según el trabajo de campo realizado en la ciudad), como también sirve para temas de ornato, turismo y recordar al evento en la mencionada ciudad como legado.

PERIODISTAS			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
2	Rosa María Palacios	530,825	85.65
3	Beto Ortiz	452,517	83.82
4	Marco Sifuentes	109,515	82.59
6	Augusto Álvarez Rodrich	361,666	81.41
9	Milagros Leiva	140,238	77.24
10	Renato Cisneros	84,700	76.94
13	Verónica Linares	272,196	76.12
16	Clara Elvira Ospina	177,933	74.35
23	Daniel Peredo	91,655	73.41
26	Vallo Barak	117,984	73.00

FARÁNDULA Y ESPECTÁCULOS			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
7	Bruno Pinasco	746,223	79.11
8	Ricardo Morán	202,584	77.67
11	Aldo Miyashiro	317,917	76.67
14	Christian Meier	221,507	75.67
15	Karen Schwarz	264,952	75.22
17	Soñía Franco	460,416	74.22
21	Miguel Arce	162,385	73.78
22	Sheyla Rojas	194,680	73.44
25	Stephanie Cayo	271,067	73.22
27	Nicola Porcella	178,258	72.67

DEPORTISTAS			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
54	Claudio Pizarro	163,737	68.00
134	Natalia Mólaga	21,348	58.22
153	Cristian Benavente	48,733	56.22
156	André Carrillo	43,150	56.00
163	Raúl Fernández	20,597	55.11
167	Sergio Ibarra	28,838	54.67
175	José Carlos Fernández	36,721	53.56
206	Carlos Zambrano	37,616	51.78
209	Leao Buirón	29,607	51.33
211	Hernán Hinostraza	15,553	51.11

ARTE Y CULTURA			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
5	Gian Marco Zignago	933,222	81.89
19	Eva Ayllón	138,090	74.00
46	Giela Ponca de León	192,856	69.56
52	Bruno Ascenzo	180,203	68.67
69	Sandra Muelle	84,073	66.33
86	Pedro Suárez-Vélez	373,257	64.22
88	Giovanni Ciccia	125,334	63.67
90	Diego Dibós	146,957	63.44
94	Anna Carina Copello	144,784	63.00
97	Nicole Pillman	92,554	62.67

LÍDERES DE OPINIÓN			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
12	Luis Carlos Burneo	52,428	76.44
24	Claudia Cisneros	137,987	73.22
34	Heduardo	40,959	71.78
43	Fernando Tuesta	47,971	70.22
59	Roberto Bustamante	20,933	67.56
66	Luis Favre	26,949	66.44
71	José Alejandro Godoy	9,560	65.78
82	Francisco Bardales	19,306	64.44
85	Fernando Rospigliosi	77,311	64.22
91	Ronald Gamarra	36,407	63.11

POLÍTICOS			
PUUESTO	NOMBRE	SEGUIDORES	FACTOR DE INFLUENCIA
1	Ollanta Humala	654,883	88.22
18	Nordine Heredia	525,819	74.22
41	Susana Villarán	166,720	70.78
58	Kelko Fujimori	171,009	67.78
64	Pedro Pablo Kuczynski	202,936	66.67
73	Alan García	101,142	65.78
107	Luciana León	113,470	61.22
122	Alejandro Toledo	160,450	59.22
124	Martha Chávez	19,061	59.00
138	Marisa Glave	29,623	57.33

Figura 5.7. Ranking por categorías de los personajes peruanos más influyentes en las redes sociales
Fuente: Lorente & Cuenca, 2013.



Figura 5.8. Antiguo (izquierda) y nuevo logo (derecha) de los Juegos Panamericanos Lima 2019

El concurso para los diseños de mascotas es preferible hacerlo con antelación al año de los juegos, ya que será una de las formas de publicitar el evento, el deporte y al Perú; por ello deben ser lo más creativos posibles para involucrar a la población, realizando una convocatoria por internet (nuevamente a través de personajes representativos y difusión de medios); también como un concurso entre colegios o equipos de estudiantes; podría ser un concurso abierto por televisión, incluso el mismo canal del Estado lo puede divulgar, de no conseguirse una alianza con otro canal. La forma de generar comunicación a través de unas mascotas representativas es que pueden hacer visitas a colegios, calles, televisión y se va generando interés para el tema comercial.

Es también una oportunidad para crear alguna aplicación o *App* deportivo que muestre locaciones de eventos, precios, actos protocolares, figuras públicas incentivando al deporte, deportistas reconocidos en diferentes ramas relacionadas con los juegos panamericanos, o difusión en general de deportes que vayan adquiriendo reconocimiento y difusión, complementariamente al fútbol. Posteriormente al evento, puede albergarse en el aplicativo el legado panamericano en cuanto a instalaciones y futuros servicios. Mientras mayor sea la acogida, la publicidad por parte de las empresas puede difundirse vía este aplicativo en los celulares.

Por lo tanto, para el tema de comunicaciones y difusión, se requiere además del soporte técnico de las telecomunicaciones, campañas de lanzamiento impulsado en el marketing, lo antes posible. Se puede buscar asociaciones con expertos de marketing global mundial y coordinar convenios de exclusividad, auspicios, tomando en cuenta a las empresas que ya apoyan al deporte en el ámbito internacional y otras interesadas (MasterCard, bebidas rehidratantes, Coca-Cola, Sony, Adidas) o especialistas de marketing deportivo con experiencia en promoción y difusión de eventos similares.

Según lo presentado anteriormente, se podrían realizar las siguientes estrategias que se describen en el cuadro 5.14.

5. Nuevas oportunidades competitivas y reglas de juego a corto plazo a través de la planificación de desarrollo

Según Martín (2010), los eventos deportivos son un elemento dinamizador de la actividad económica generada en la ciudad sede; se determina por los ingresos relacionados directamente con el evento y posteriormente por la productividad generada por la población. El retorno de la inversión, según el autor, deberá ser evaluado desde que se eligió la ciudad como sede del evento deportivo hasta un periodo largo después de su culminación. Además, Smith (2010) señala que en los casos de ciudades como Barcelona y Sídney, a pesar de tener dificultades posevento (como las pérdidas financieras), se considera que los juegos celebrados en esas sedes fueron exitosos por los resultados intangibles de modernización, desarrollo de la ciudad y proyectos a futuro, y estos precisamente eran objetivos planteados desde la concepción de la organización.

5.1. Caso comparativo con los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011

En el caso de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, el impacto económico es de corto plazo según Ávalos (2011), ya que el impacto acumulado de la inversión del 2007 al 2011 de los juegos sobre el PBI es de cerca del 5%, mientras que el número total de empleos generados desde el 2007 al 2011 ascendió a cerca de 50,000; resaltando que son empleos directos e indirectos dado por las actividades de soporte al tomar como oportunidad

Cuadro 5.14. Plan estratégico y de acción: desarrollo de comunicaciones y difusión del evento

Plan	¿Qué hacer?	Responsable	Cronograma	Posible fuente de financiamiento
1) Implementar el plan de la red dorsal de fibra óptica	Trabajar en conjunto entre el sector público y la empresa privada a través del otorgamiento de las concesiones de kilómetros para desarrollar la red	MTC y empresa TV-Azteca Tendai	Desde el 2014 en adelante (20 años de concesión)	Inversión pública y privada
2) Establecer alianzas entre el MTC y las compañías de telefonía, solicitando el servicio según se estime conveniente	Desarrollar programas para incrementar y mejorar el acceso de los visitantes en cuanto a la telefonía, internet y cable	MTC y Comité Organizador	2017-2019	Inversión pública y privada
3) Difundir el evento con medios de comunicación a través del marketing efectivo	Coordinar con las empresas asociadas al deporte de imagen global y expertas en el tema, consolidar el trabajo conjunto para difusión a través de medios digitales con personajes con alto poder de influencia, quienes a su vez pueden ayudar a llevar la batuta del liderazgo por su llegada al público. Así también, realizar convocatorias y acercamiento a la población al evento como puede ser con concursos sobre las mascotas u otras de interés para la organización, incluso creando difusión para oportunidades de negocios como aplicativos deportivos en celulares y <i>merchandising</i>	Comité Organizador	Desde el 2014 en adelante	Inversión pública y privada

Elaboración propia.

la realización del evento. Se muestra que las industrias de la construcción y el comercio son los más beneficiados y el dinamismo económico a corto plazo se encuentra en la generación de empleo, recaudación de impuestos, inversión pública o privada en infraestructura, instalaciones y servicios; inversión privada en hoteles, restaurantes y comercio; gastos de visitantes locales y extranjeros (Ávalos, 2011).

La mayor inversión realizada por el privado se hizo para la remodelación y construcción de nuevos hoteles, lo cual fue impulsado por los juegos panamericanos, pero principalmente por la estrategia de reforzar el sector turismo (el efecto por la realización de los juegos panamericanos está incluido, ya que no es exclusivamente por el evento en sí). Es así, que el total de inversión se considera en US\$ 1,343 millones, con US\$ 654 millones invertidos por el sector privado en construcción y remodelación de alojamientos y US\$ 108 millones en la construcción y equipamiento de la Villa Panamericana, sin embargo esta villa no tuvo ninguna recuperación de lo gastado. Mientras que el sector público gastó US\$ 252 millones en infraestructura deportiva, US\$ 12 millones en estudios de la Villa Panamericana y US\$ 32.2 millones en mejoramiento urbano (ver cuadro 5.15).

Según el cuadro 5.16, Río de Janeiro 2007 y Guadalajara 2011 invirtieron montos totales similares de recursos respecto del PBI (0.14 y 0.13, respectivamente como porcentaje del PBI). Para el Perú, al 2014 estaría invirtiendo entre US\$ 800 y US\$ 1,500 millones, sin contar la inversión en otros sectores, solo la relacionada con el evento en sí (*Gestión*, 2014); se tendrá como porcentaje del PBI entre 0.39 y 0.73 respectivamente (con el supuesto de que la economía en los próximos cinco años crece al 5% en promedio). Las inversiones por lo tanto, estuvieron del lado del sector privado, ya que en México se optó por usar las sedes remodeladas que ya tenían, lo cual es diferente al Perú que carece de recintos deportivos e infraestructura.

En cuanto al sector turismo, se estimó que 479 mil turistas nacionales y extranjeros visitaron la ciudad de Jalisco por motivo de los juegos panamericanos según la Secretaría de Turismo. Además, se usó de supuesto que el crecimiento de afluencia turística aumentaría (sin juegos) como en promedio con años anteriores en 2% aproximadamente, lo que inyectaría con sus gastos US\$ 110 millones (79% de extranjeros y 21% de nacionales) según el cuadro 5.17.

Cuadro 5.15. *Inversión privada, pública y gastos de operación en Guadalajara 2011 (en millones de dólares)*

Concepto	Inversión privada	Inversión pública
Construcción y equipamiento de la Villa Panamericana por el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 (COPAG)	108.0	
Construcción y remodelación de hoteles y espacios de albergue por la Secretaría de Turismo de Jalisco (SETUJAL)	653.7	
Inversión de socios por derechos y licencias de COPAG	70.0	
Inversión privada indirecta por socios de COPAG	70.0	
Inversión en aeropuerto por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	45.7	
Inversión federal para la infraestructura deportiva (COPAG)		252.0
Villa Panamericana (COPAG)		12.0
Inversión del gobierno estatal a través del SETUJAL y la Secretaría de Promoción Económica (SEPROE)		32.2
Total de la inversión pública y privada	947.4	296.2
		1,243.6
Gastos de operación (COPAG)		100.0
Inversión total en Guadalajara 2011		1,343.6

Fuente: Ávalos, 2011.

Cuadro 5.16. Inversión total como porcentaje del PBI en megaventos deportivos
(en millones de dólares)

Certamen deportivo internacional	Inversión total	PBI del país anfitrión	Inversión como % del PBI
Seúl 1988	4,000	187,447	2.13
Barcelona 1992	9,376	612,584	1.53
Atlanta 1996	2,500	7'662,300	0.03
Sidney 2000	4,788	389,619	1.23
Atenas 2004	11,600	264,135	4.39
Beijing 2008	43,010	3'600,000	1.19
Río de Janeiro 2007	1,900	1'333,500	0.14
Guadalajara 2011	1,344	1'004,000	0.13

Fuente: Ávalos, 2011.

Cuadro 5.17. Gastos totales por tipo de turismo en Guadalajara 2011 (en dólares)

Rubro	Hospedaje turístico		Casa particular		En tránsito		Total
	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	
Hospedaje	7'471,319	45'548,209	-	-	-	-	53'019,528
Alimentos	3'743,875	21'895,492	2'940,189	2'150,486	286,927	207,965	31'224,935
Transporte local	569,500	2'155,494	708,491	375,426	107,795	35,477	3'952,185
Diversiones	1'294,194	3'653,379	715,646	498,432	9,580	-	6'171,231
Compras	3'157,724	6'729,528	3'331,776	1'354,159	481,386	444,309	15'498,882
Otros	66	470,362	26,546	64,178	4,533	3,092	568,777
Total	16'236,678	80'452,465	7'722,648	4'442,682	890,221	690,844	110'435,537

Fuente: Ávalos, 2011.

En cuanto a la generación de empleo, el 40% se considera es de estado permanente, sobre todo por la generación de impulso en el sector construcción y el 60% se considera de estado eventual, sobre todo en el año del evento. Como se observa en el cuadro 5.18, el empleo total que corresponde a Guadalajara 2011 es de 49,592.

Cuadro 5.18. *Empleos generados como contribución de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 a través del modelo insumo-producto*

Año	Permanentes	Eventuales	Total
2007	741	185	926
2008	3,703	926	4,629
2009	20,736	5,184	25,920
2010	23,698	5,925	29,623
2011	19,837	29,755	49,592

Fuente: Ávalos, 2011.

5.2. Oportunidades en el ámbito económico y social

Para Stadhouders (2010), mientras los beneficios tangibles son considerados como el desarrollo de los lugares y la infraestructura para llevarse a cabo el evento deportivo, los intangibles son las personas, la ciudad-planeta, los costos y beneficios (económicos, sociales y ambientales) y el proceso de toma de decisiones del sector público y privado con lo cual se llevará a cabo la implementación de los objetivos de la organización y su desarrollo sostenible. Dentro de la sociedad, se encuentra en frente los estados de ánimo, satisfacción y productividad de los ciudadanos que se han sentido orgullosos y motivados por la marca y prestigio que se genera de la ciudad (Stadhouders, 2010).

Se puede inferir que el evento de los JPLima2019 no generará un impacto en la infraestructura del sector hotelero, sino más bien en las áreas de calidad del servicio, capitalización de marca y cultura turística. Se entiende que este será un legado intangible por lo que si se desea obtener resultados, la planificación será uno de los pasos principales.

Lo más resaltante es hacer que, por ejemplo, el legado de capitalización de marca sea sostenido en el largo plazo, para poder disfrutar de los beneficios.

Es importante que las áreas involucradas incursionen en la ciudad con el tema de la cultura turística a través de las direcciones de turismo, con el fin de educar a la sociedad para el recibimiento de visitantes locales y extranjeros de tal manera que se genere un ambiente receptivo que luego desembocará en buenos comentarios con relación al país y que a largo plazo se podrá capitalizar como visitas de turistas por mayor tiempo, o por gasto mayor en distintos servicios. Es así, que con el soporte y coordinación entre sectores, se puede generar desarrollo económico a corto plazo pero con consolidación pensando en el medio y largo plazo. Estas áreas de soporte se muestran en resumen en la figura 5.9, según lo visto a lo largo del presente capítulo.



Figura 5.9. Generación de desarrollo como oportunidad en la gestión de eventos internacionales

Elaboración propia.

6. Conclusiones preliminares

Respecto del análisis de brechas existentes en los sectores: transportes, medio ambiente, educación y cultura, turismo, comunicaciones, seguridad,

etc., forma parte del Plan Concertado que se tiene para Lima al 2025 como una hoja de ruta de desarrollo de la capital. Cada uno de estos aspectos será soporte para los JPLima2019, por lo que se toma en cuenta en la gestión estratégica de la organización, para que se tenga un legado junto con la infraestructura deportiva, trabajos de formación de deportistas de alto rendimiento y de semilleros, así como la cultura deportiva y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de Lima Metropolitana.

Por lo tanto, los gobiernos centrales y municipales, deben promover la inversión pública y privada para generar la participación y concertación social, de tal manera que se asegure la sostenibilidad del evento al dejar legados permanentes para la ciudad y para el deporte. De haber, por cierto, un uso correcto del presupuesto para evitar pérdidas a la ciudad. Se trata de otorgarle a Lima la oportunidad de convertirse en un polo de desarrollo a través de grandes eventos internacionales y afianzarla como destino de eventos de magnitud internacional en la región.

Respecto de la gestión estratégica de los JPLima2019, puede realizarse con la creación de alianzas efectivas con la empresa privada, ya sea al obtener patrocinadores para los 28 deportes olímpicos, o que se realicen las APP a partir de concesiones a cuenta de pago de impuestos u otros mecanismos que hagan partícipe al sector más preparado y que pueda contar con ayuda de expertos en el sector deportivo. A su vez, se debe delegar al inversor privado la realización de los estudios de prefactibilidad y factibilidad de las posibles áreas libres de Lima Metropolitana para edificar las sedes deportivas o las que considere, como también el usar las instalaciones propuestas en coordinación con otros actores, para revisar la fiabilidad de gestionar las instalaciones en áreas adecuadas.

Lograr esta asociación con el empresariado privado podría garantizar efectividad en la ejecución de los proyectos, control de la ejecución de obras para su entrega a tiempo y la calidad de las mismas, al cumplir con todos los requisitos internacionales olímpicos de edificaciones deportivas de alto rendimiento, invitándolos a que hagan partícipe a todos los involucrados o interesados (federaciones deportivas, IPD, sector público, sector académico, deportistas, ciudadanía, entre otros) para su evaluación, diseño, construcción, implementación, operatividad y mantenimiento, cumpliendo

estándares de calidad, ambientales y de seguridad; también se podrá velar por el uso y la sustentabilidad de las instalaciones con servicios y productos de calidad.

Por otro lado, es necesario la actuación de un líder o líderes que sobresalgan para la cohesión de los diversos medios a integrar en el nivel infraestructura, pero también inicien la promoción del evento masivamente para conocimiento de la población, interés de las empresas, el trabajo complementario de otros sectores; no exclusivamente por el evento en sí, sino que también acompañen como complementos y se generen sinergias entre los sectores deportivo, turístico y hotelero, de educación, transporte, comunicaciones, comercio, ente otros.

Es una oportunidad para el país y Lima crecer en competitividad al realizar megaeventos internacionales, enfrentando los desafíos con los que se cuenta, y con el impulso por ser vitrina mundial. En la figura 5.10 se resume el alcance.

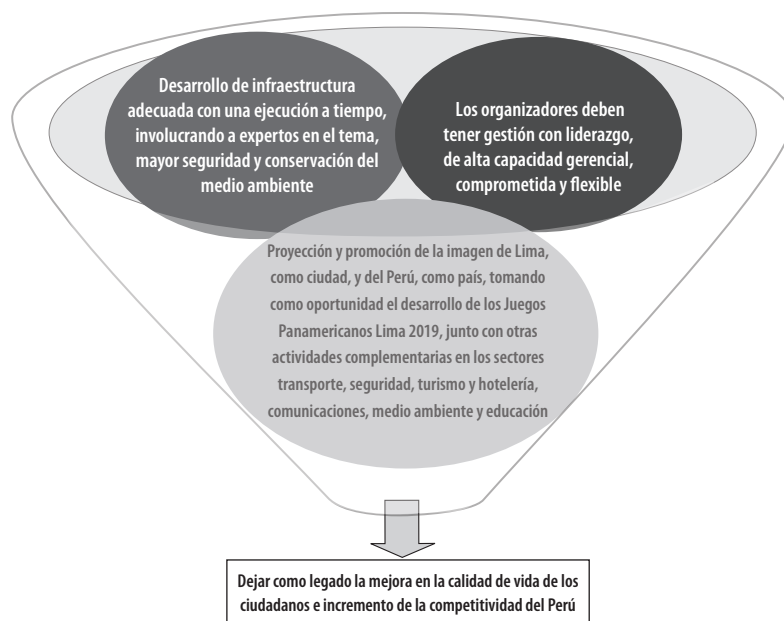


Figura 5.10. Oportunidad de generación de desarrollo sobre la base de gestión de eventos internacionales

Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en la presente investigación.

1. Conclusiones

- 1) Luego de analizar los eventos deportivos internacionales referentes se han identificado siete variables comunes relevantes que destacan por su impacto en el desarrollo de las ciudades sede y su gran influencia en el desempeño de la organización. Las variables identificadas son: i) infraestructura (deportiva y de soporte), ii) medio ambiente, iii) seguridad, iv) educación y cultura, v) turismo, vi) comunicación y vii) generación de empleo.
- 2) A través del diagnóstico de eventos deportivos internacionales, las entrevistas a expertos y trabajo de campo se han determinado nueve FCE para llevar a cabo una exitosa organización de los JPLima2019. A continuación se detalla cada factor:
 - i) Objetivos claros y planificación plasmada en un Plan Maestro: es la base de la organización, estableciendo los objetivos que deben considerar todos los responsables y el plan de acción como una guía o hoja de ruta de lo que se hará, cómo, cuándo, quién y con qué recursos.

- ii) Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto de todos los actores involucrados en el evento deportivo: las autoridades, los organizadores del evento, el sector privado y la población.
 - iii) Capacidad gerencial del Comité Organizador: contar con habilidades gerenciales de planificación, organización, buenas relaciones humanas, resolución de conflictos y problemas, dirección y control serán vitales para el éxito del evento.
 - iv) Infraestructura a medida de lo requerido: contar con la infraestructura necesaria de acuerdo a los recursos disponibles, evitando despilfarro, elefantes blancos y corrupción.
 - v) Seguridad: garantizar la seguridad ciudadana en los recintos del evento y fuera de él.
 - vi) Educación y cultura: involucrar a la comunidad a través de la difusión educativa del deporte y mediante esfuerzos o campañas culturales a través de medios masivos.
 - vii) Comunicaciones y difusión del evento: implementar un plan de comunicación y difusión antes, durante y después del evento deportivo dentro y fuera del país.
 - viii) Medio ambiente: tener en cuenta estándares de gestión ambiental en la construcción de la infraestructura deportiva y de soporte necesaria.
 - ix) Legado: planificar todo proyecto a ejecutarse para el evento teniendo en cuenta el legado a la comunidad en temas educativos, culturales, deportivos, de turismo y de infraestructura deportiva (funcionalidad, operatividad y mantenimiento posevento).
- 3) Al realizar el diagnóstico local actual de Lima Metropolitana se han identificado las principales brechas existentes entre el escenario actual y el escenario requerido para la realización de los JPLima2019:
- i) Infraestructura deportiva: se requieren 22 sedes deportivas y actualmente se cuentan solo con 10, por lo que es necesario remodelar cuatro sedes y evaluar la construcción de otras ocho.
 - ii) Infraestructura de soporte: actualmente se cuenta con una línea de Metro para el transporte masivo de personas, existiendo el déficit

de una segunda línea masiva transversal que cruce la ciudad capital de este a oeste hasta llegar al aeropuerto. Además, de infraestructura vial necesaria como son la Vía Parque Rímac, la Vía Expresa Sur y la vía de conexión La Molina con Angamos.

- iii) Seguridad: hay un 70% de percepción de inseguridad ciudadana y un promedio de 10 mil actos delictivos mensuales en la ciudad capital.
 - iv) Comunicaciones: solo 19 de los 43 distritos de Lima Metropolitana cuentan con tecnología 4G que facilita la transmisión móvil instantánea de datos.
 - v) Turismo: en Lima Metropolitana se cuentan con 27 mil plazas de cama entre todas las ofertas hoteleras, por lo que se requiere cumplir con estándares según las proyecciones de tener 75 mil turistas visitantes en los JPLima2019.
 - vi) Educación: actualmente el 74% de las instituciones educativas solo imparten dos horas semanales de educación física a los estudiantes y la meta para el 2019, es que en el 100% de los colegios se den cinco horas semanales de educación física y deporte.
 - vii) Medio ambiente: uno de los indicadores dado por la OMS para medir la sustentabilidad de una ciudad es saber qué cantidad de áreas verdes se tiene por habitante, siendo el óptimo indicador 8 m²/habitante. Actualmente Lima en promedio tiene solo 2.9 m²/habitante, por lo que se ha planteado tener para el 2019 lograr mejorar el ratio a 4 m²/habitante.
- 4) Considerando las brechas existentes se han propuesto las siguientes estrategias, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los eventos deportivos internacionales, así como las sugerencias dadas por los expertos, para que los JPLima2019 sean exitosos:
- Planificación exacta y real.
 - Reconocimiento del Plan Maestro como guía.
 - Difusión de los proyectos, uso de recursos y planes, con transparencia.
 - Difundir la información a la población e interesados.

- Formar equipos multidisciplinarios y apoyarse en expertos internacionales.
- Elegir como responsable del evento a un líder con poder público, capacidad de decisión sobre el presupuesto nacional y capacidad de convocatoria en todos los sectores públicos y privados.
- Promover la intervención del sector privado, disminuyendo riesgos al Estado y al evento.
- Evaluar la mejor ubicación de las sedes deportivas a construirse para garantizar su funcionalidad, operatividad y mantenimientos futuros.
- Desarrollar un plan de seguridad participativo e integrado entre el sector público, privado, organizadores del evento y población.
- Inclusión de un plan deportivo en los centros educativos para fomentar la difusión de las modalidades deportivas, práctica de deportes y formación de voluntariado.
- Coordinar alianzas de apoyo, patrocinio y auspicio con las diversas compañías de telecomunicaciones, consumo masivo, construcción y financieras.
- Aplicar tecnologías limpias y de sustentabilidad en el diseño y construcción de las sedes deportivas (Green Building).

2. Recomendaciones

De las distintas entrevistas a expertos y lecciones aprendidas de los eventos deportivos internacionales estudiados se extraen las siguientes recomendaciones:

- 1) Es necesario que la persona que lidere el Comité Organizador del evento tenga un alto nivel de influencia en el sector público y privado, así como facultad para decir sobre el presupuesto nacional y una gran injerencia en el sector público y fuerzas del orden. Por lo que, para el caso específico de los JPLima2019 se podría pensar en figuras públicas como el Primer Ministro, la Primera Dama o el actual ministro de Economía.

- 2) Se recomienda garantizar la seguridad y viabilidad del evento. Asegurando que exista manejo de fondos presupuestarios para el pago oportuno al sector hotelero y para los gastos de la gestión logística de los suministros, infraestructura y materiales en los locales deportivos, desplazamiento de seguridad y medios de comunicación.
- 3) Los juegos panamericanos son un evento deportivo de interés nacional, por lo que se recomienda que los partidos políticos firmen un compromiso en el cual no vulneren las decisiones tomadas. Asimismo, se requiere el compromiso entre los equipos multifuncionales, comprometidos para llegar a concesos clave y trabajar lo más cercano posible al lado de la población.
- 4) Considerar el alto riesgo que tienen, en cuanto a cumplimiento de plazos, ya que las concesiones públicas demoran aproximadamente cuatro años en ser asignadas, por lo que actualmente habría un riesgo alto de cumplimiento con los plazos, recomendándose entonces evaluar la formación de asociaciones público-privadas para el diseño, construcción y mantenimiento de las nuevas sedes deportivas. Por lo tanto, se tiene como alternativa que este sector privado se haga cargo de la construcción de los recintos, basados en estándares de calidad, cumpliendo la normativa olímpica internacional vigente sobre dimensiones e infraestructuras, bajo condiciones de edificación sostenible. Además, podría administrarse en un futuro coordinando sobre las garantías sobre servicios de calidad y alianzas con las federaciones deportivas.
- 5) También para el ámbito deportivo se pueden plantear alianzas estratégicas con los clubes deportivos privados, uso de instalaciones a cambio de impuestos u otros beneficios, para que las selecciones peruanas puedan ir practicando mientras remodelan sus sedes.
- 6) Para evitar que los JPLima2019 se politicen y se vean afectados por los cambios de gobierno, se recomienda establecer normas y un reglamento que controle el uso de fondos, donaciones, asociaciones, contrataciones y recursos de los JPLima2019, en el cual también se deben establecer las funciones, responsabilidades y mecanismos de transparencia para la auditoría del uso de fondos y las sanciones establecidas por falta de cumplimiento u omisiones.

- 7) En cuanto a la construcción de la Villa Panamericana y otro tipo de infraestructura deportiva necesaria, se podrían considerar edificarla en la zona litoral de la Costa Verde, ganándole territorio al mar, creando un paisaje que le cambiaría la imagen a Lima Metropolitana en el mundo.
- 8) Dentro de la planificación de la ubicación y construcción de la infraestructura deportiva de las sedes, se debe tener en cuenta la opinión de los posibles futuros administradores de dichos recintos deportivos, ya sean las federaciones nacionales de deporte o inversionistas privados en coordinación con los lugares que se están sugiriendo como sedes factibles, ya que el privado podría tomar en cuenta otros escenarios; con lo cual tendrá que haber consenso y con esta coordinación y acuerdos, asegurar su operatividad y mantenimiento posterior.
- 9) Se sugiere comunicar a los medios limeños y regionales más importantes y de mayor audiencia para difundir evento, solicitando también el apoyo estatal y del privado. Se debe anunciar así, el avance del desarrollo de la gestión en Lima en cuanto a infraestructura y los beneficios que se estará generando para la región como ventana del país hacia el mundo, además de esta forma ya se está educando a la población a través de la generación de interés en el público.
- 10) Se recomienda comprometer a la empresa privada a desarrollar más programas y alianzas con el sector educativo y deportivo para incentivar la participación de deportistas con alto potencial y no permitir que dejen el deporte por no contar con los ingresos suficientes para su actividad deportiva, como el programa Top100 desarrollado por el IPD y la empresa privada.
- 11) Se recomienda incluir dentro del Plan Maestro una sección de trabajo con la empresa privada, donde el objetivo principal sea invitar a estas a participar como un actor activo de este proyecto país, ya sea como patrocinador, benefactor, socios participantes de las tandas publicitarias o material publicitario del evento; de forma que se puedan aprovechar las grandes empresas expertas en márketing global que tienen a su disposición para difundir y comunicar los JPLima2019, ya sea en el sector deportes o manejo de marca.

- 12) Se requiere planificar con antelación cómo será la participación ciudadana voluntaria durante el evento, para su educación y entrenamiento correspondientes (comunicando sobre los beneficios de actuar como voluntario en este tipo de eventos) y gestionar a través del Ministerio de Educación que las universidades o centros educativos en general otorguen beneficios curriculares.
- 13) También se pueden fortalecer las relaciones académicas y se recomienda guardar registro de forma pública de los conocimientos adquiridos en torno a la organización, con la finalidad de consolidar los conocimientos técnicos y administrativos, para futuras transferencias de información sobre la gestión en diversos actores que se involucren en la organización de eventos similares.
- 14) Dentro del tema de soporte de infraestructura aeroportuaria, es recomendable implementar un sistema API en migraciones, así como evaluar el número de ventanillas que atienden para el control de visados, ya que se incrementará el flujo de visitas por el evento deportivo, para asegurar la agilidad, facilidad y seguridad del ingreso de los deportistas panamericanos al aeropuerto internacional Jorge Chávez.
- 15) Se requiere así se prevean planes de contingencia en todas las áreas involucradas y que estos cuenten con el presupuesto necesario para que puedan ser implementados inmediatamente en caso del no cumplimiento de las fechas establecidas de las diversas construcciones y programas a desarrollar.
- 16) Se recomienda planificar estos juegos panamericanos con una visión a largo plazo, con miras a que el Perú sea reconocido como un buen anfitrión organizador de eventos de gran envergadura y pueda postular a megaeventos deportivos u otros de gama internacional, que sigan fortaleciendo la imagen del país y se obtenga así mayor recepción de visitantes extranjeros, generando desarrollo.
- 17) Para fomentar los lazos de unión y compañerismo entre los participantes y público en general, se recomienda hacer campañas publicitarias en paneles y canales de alta recordación programas y cuñas mediáticas donde se realcen los valores y respeto por el prójimo, invitando a participar a los deportistas medallistas olímpicos americanos.

Bibliografía

- 20minutos.es. (2010, 23 de enero). *Los 10 eventos deportivos que más ganancias mundiales generan*. Recuperado de <http://listas.20minutos.es/lista/los-10-eventos-deportivos-que-mas-ganancias-mundiales-generan-videos-incluidos-184006/>
- ADO Perú. (2014). Asociación de Deportistas Olímpicos del Perú. Recuperado de <http://adoperu.pe/adoperu/>
- Agencia EFE. (2012, 27 de julio). *Los Juegos Olímpicos de Londres 2012 en cifras: transporte, seguridad, recintos*. Recuperado de <http://www.sinembargo.mx/27-07-2012/312571>
- Amaro, G. (2014). Entrevista al gerente general de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep). Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 5 de agosto.
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2014, 31 de julio). *Juegos Panamericanos de Lima 2019 cumplirán estándares ambientales*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-juegos-panamericanos-lima-2019-cumpliran-estandares-ambientales-517034.aspx>
- Ávalos, A. (2011). Estimación del impacto económico de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011: análisis de insumo-producto. *EconoQuantum*, 8(1), 35-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125021309002#>

- Ayesa. (2014). *Master plan de infraestructuras deportivas - XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019*. Lima: Organización Deportiva Panamericana (Odepa)-Ayesa.
- Bond, P. & Cottle, E. (2011). *Economic promises and pitfalls of South Africa's World Cup*. Pietermaritzburg: UKZN Press.
- Boza, F. (2014). Entrevista al presidente del Instituto Peruano del Deporte. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 6 de agosto.
- Bravo, S. (2014). Entrevista al director del Instituto de Finanzas y Regulación (FRI), past-decano de la Universidad ESAN. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 2 de agosto.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y ARFO.
- Brunet, F. (1995). *An economic analysis of the Barcelona'92 Olympic Games: resources, financing and impacts*. Recuperado de http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp030_eng.pdf
- Brunet, F. & Zuo, X. (2008). *The economy of the Beijing Olympic Games: an analysis of first impacts and prospects*. Centro de Estudios Olímpicos. Recuperado de http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp116_eng.pdf
- Camp, R. (1993). *Benchmarking, la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente* (1.ª ed.). México D.F., México: Panorama.
- Candidatas-Odepa, C. D. (2013). *Comisión de evaluación de las ciudades candidatas a la sede de los XVIII Juegos Panamericanos 2019*.
- Caralli, R. A., Stevens, J. F., Willke, B. J., & Wilson, W. R. (2004). *The critical succes factor method: Establishing a foundation for enterprise security management*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute. Recuperado de http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2004_005_001_14393.pdf
- Chincha, C. (2014, 5 de mayo). Radio Nacional PE. Recuperado de <http://www.radionacional.com.pe/deportes/94502-lanzaran-concurso-para-disenar-logo-de-los-juegos-panamericanos-2019-.html>
- Cuidad Nuestra. (2012). *Segunda encuesta metropolitana de victimización 2012*. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/segunda_encuesta_metropolitana_de_victimizacion_2012.html

- CNN México. (2010, 7 de diciembre). *La copa del mundo dejó 509 millones de dólares a Sudáfrica*. Deportes CNN México. Recuperado de <http://mexico.cnn.com/deportes/2010/12/07/la-copa-del-mundo-dejo-509-millones-de-dolares-a-sudafrica>
- CNN. (2014, 20 de junio). *Brasil 2014: la pasión millonaria del fútbol. Estadios ¿y después qué?* CNN Expansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/06/19/estadios-y-despues-del-mundial-que>
- Comité Olímpico de Canadá. (2014). Toronto 2015. Recuperado de http://images.toronto2015.org/system/asset_pdfs/906/original/bid-book.pdf
- Comité Olímpico Guatemalteco. (2011). *A 100 días de vivir los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011*. Recuperado de <http://www.cog.org.gt/noticias/2011/7/a-100-d%C3%ADas-de-vivir-los-juegos-panamericanos-guadalajara-2011.aspx>
- COI (Comité Olímpico Internacional). (2011a). *Final report of the IOC coordination commission*. International Olympic Committee. Recuperado de http://www.olympic.org/documents/games_vancouver_2010/vancouver-en.pdf
- COI (Comité Olímpico Internacional). (2011b). *Vancouver facts and figures*. Recuperado de http://www.olympic.org/...vancouver_2010/factsheet_van
- COI (Comité Olímpico Internacional). (2013). *Carta olímpica 2013 del Comité Olímpico Internacional*. Recuperado de http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf
- Comité Olímpico Organizador de Sochi. (2013). *The Olympic Game impact-summary report*. Recuperado de http://sochi2014.blob.core.windows.net/storage/games/strategy/OGI%20Digest_Eng_fin.pdf
- Costa, G. & Romero, C. (2010). *Los serenazgos en Lima. ¿Le ganan las calles a la policía?* Lima: Ciudad Nuestra. Recuperad de <http://www.ciudadnuestra.org/>
- Covarrubias, J. (2014). *Los costos de la Villa Panamericana*. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=367330>
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- De la Vega, H. (2012). *Sinergia IX Deporte + Estrategia: Juegos Panamericanos Guadalajara 2011*. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/68955

- El Comercio. (2012, 9 de julio). Contribución del turismo al PBI crecerá 5% en período 2012-2022.
- El Comercio. (2014a, 19 de julio). *Metro de Lima: viajes hasta SJL desde el próximo fin de semana*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/transporte/metro-lima-llegara-sjl-desde-proximo-fin-semana-noticia-1744190>
- El Comercio. (2014b, 21 de julio). *Obras de la línea 2 del Metro de Lima comenzarán en agosto*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/obras-linea-2-metro-lima-comenzaran-agosto-noticia-1744395>
- El Turista México. (2011). *Jalisco: dejarán a Jalisco casi 3 mddd los Juegos Panamericanos 2011*. Recuperado de <http://www.turista.com.mx/article2042.html>
- Embaja de México en Perú. (2011). Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado de http://embamex.sre.gob.mx/peru/index.php?option=com_content&view=article&id=353%3Aa-100-dias-de-los-juegos-panamericanos-en-guadalajara&catid=28%3Acomunicados-de-prensa&Itemid=1
- Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. New York, NY: Wittrock M.C.
- Ernst & Young Terco. (2014). *Sustainable Brazil. Social and economics impacts of the 2014 World Cup*. Recuperado de <http://www.copa2014.gov.br/>
- Espejo, P. (2014). Entrevista al director ejecutivo del Comité Olímpico Peruano. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 25 de abril.
- Estado de Jalisco. (2006). *Plan estatal del deporte. Consejo estatal para el fomento deportivo y el apoyo a la juventud*. Recuperado de <http://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Plan%20Estatal%20Del%20Deporte.pdf>
- Estado de Jalisco. (2011a). *Decreto N° 23555/LIX/11. Periódico oficial*. Guadalajara: SEPOMEX.
- Estado de Jalisco. (2011b). *Programas Jalisco. Transparencia fiscal*. Recuperado de http://programas.jalisco.gob.mx/transparenciaFiscal/22.juegos_panamericanos_vp.pdf
- Expoknews. (2014, 13 de enero). *Expok comunicación de RSE y sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/dow-contribuira-a-la-reduccion-de-impacto-ambiental-en-los-xxii-juegos-olimpicos-de-invierno-2014-en-sochi-rusia/>

- Fidelity Investments. (2013). *Are the Olympics a golden opportunity for investors?* Recuperado de <https://www.fidelity.com>
- Gamarra, J. (2014). Entrevista al viceministro de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Canatur. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 1 de agosto.
- Germany-tourism.de. (2007). *The 2006 FIFA World Cup and its effects on the image and economy of Germany*. Berlín, Alemania. Recuperado de <http://www.germany-tourism.de>
- Gestión. (2014a, 30 de junio). *Lima invertirá entre US\$ 800 y US\$ 1,500 millones en los Juegos Panamericanos del 2019*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/lima-invertira-entre-us-800-millones-y-us-1500-millones-juegos-panamericanos-2019-2101686>
- Gestión. (2014b, 16 de julio). *Conozca los avances de la construcción del nuevo centro deportivo de La Videna*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/conozca-avances-nuevo-centro-deportivo-videna-2103029/5#foto-gal>
- Getset.co.uk. (2012). Get set. Recuperado de <http://www.getset.co.uk/home>
- Government of Sudafrica. (2010). *2010 Fifa World Cup country report*. Government of Sudafrica. Johannesburg: Sport and Recreation. Recuperado de <http://www.srsa.gov.za>
- Harvard Business Review. (1960, September-October). *Management information crisis*. 39(5), 111-121.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2013). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Informe Técnico de octubre-noviembre-diciembre. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>
- Informador.com.uk. (2013). *Villa Panamericana no servirá de vivienda*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/jalisco/2013/490303/6/villa-panamericana-no-sera-vivienda.htm>
- Infovancouver. (2010). *Transportes en las olimpiadas de Vancouver*. Recuperado de <http://www.infovancouver.com/es/olimpiadas-2010/transporte-olimpiadas>
- International Olympics Committee. (2011). *Vancouver facts and figures*. Recuperado de <http://www.olympic.org/vancouver-2010-winter-olympics>

- International Olympics Committee. (2013). *Legacy of games*. Official Website of the Olympic Movement. Recuperado de <http://www.olympic.org>
- ISO 20121. (2014). *ISO 20121: Event sustainability management systemx*. Recuperado de <http://www.iso20121.org/>
- Karlof, B., & Östblom, S. (1996). *Benchmarking* (1.ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- La Prensa.pe. (2013, 15 de octubre). *¿Qué proyectos se ejecutarán en Lima para los Juegos Panamericanos 2019?* Recuperado de <http://laprensa.pe/economia/noticia-lima-juegos-panamericanos-2019-14081>
- La República. (2013, 12 de octubre). *Estas son las sedes que Lima ofrece para los Panamericanos 2019*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/11-10-2013/conoce-las-sedes-que-ofrece-lima-para-los-panamericanos-2019>
- La República. (2014a, 7 de julio). *Trabajos en el túnel Santa Rosa se reanudarán a fines de este mes*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/07-07-2014/trabajos-en-el-tunel-santa-rosa-se-reanudaran-a-fines-de-este-mes>
- La República. (2014b, 11 de julio). *MTC: Falta de antenas no permite que usuarios dispongan de la tecnología 4G*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/11-07-2014/mtc-falta-de-antenas-no-permite-que-usuarios-dispongan-de-la-tecnologia-4g>
- Lima 2019. (2014). *Programa Juegos Panamericanos Lima 2019*. Recuperado de <http://www.lima2019.org/index.php/pub/Programa>
- Lima cómo vamos. (2013). *Lima cómo vamos 2012*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/>
- Lissardy, G. (2014, 13 de mayo). *Un mundial con problemas: ¿y si además Brasil pierde?* BBC América Latina. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/05/140512_brasil_mundial_descontento_am.shtml
- Llorente & Cuenca. (2013). *Mapa de poder en la red Perú 2013*. Recuperado de <http://www.elblogdellorenteycuenca.com/2013/09/mapa-de-poder-en-la-red-peru-2013/>
- Martín, A. (2010). *Los eventos deportivos como elementos dinamizadores en una ciudad*. Madrid, España: Excelencia Internacional. Recuperado de <http://master-sports.ie.edu/>
- Martínez R., R. (2012). *Recursos naturales y contaminación ambiental*. México: Universidad Autónoma Indígena de México.

- Maza, G., Balibrea, K., Camino, X., Durán, J., & Jiménez, P. (2011). *Deporte, actividad física e inclusión social*. Madrid, España: Consejo Superior de Deportes. Recuperado de <http://www.uv.es/DIS/guia-i.pdf>
- Mincetur-T&L. (2013). *Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú*. Barcelona, España: T&L.
- Ministério de Esporte. (2013). *Memoria Jogos Pan-americanos* (Vol. 1). Río de Janeiro: Gobierno Federal do Brasil.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2010). *Requerimientos de visas para ciudadanos extranjeros*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/servicioalciudadano/Documents/VisasXExtranEnero2012.pdf>
- MML (Municipalidad Metropolitana de Lima). (2013). *Diagnóstico técnico participativo del Plan Regional de Desarrollo Concentrado de Lima 2012-2025*. Instituto Metropolitano de Planificación. Lima: Corporación Editora Chirre S.A. Recuperado de http://www.planlima.gob.pe/pdf/plan_completofin.pdf
- MML (Municipalidad Metropolitana de Lima). (2014a). *Proyecto vías nuevas de Lima*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/proyecto-vias-nuevas-de-lima#sobre-el-proyecto>
- MML (Municipalidad Metropolitana de Lima). (2014b). *Gerencia de cultura-subgerencias*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/gerencia-de-cultura#subgerencias>
- MML (Municipalidad Metropolitana de Lima). (2014c). *Munlima*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/megaproyecto-via-parque-rimac#beneficios>
- Montero, M. O. (7 de febrero de 2014). *Cinco retos de red en las Olimpiadas de Invierno de Sochi 2014*. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de Techtarget.com: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Cinco-retos-de-red-en-las-Olimpiadas-de-Invierno-de-Sochi-2014>
- Montoya, M. (08 de agosto de 2014). Entrevista al Decano de la Escuela de Postgrado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - ITESM. (M. Ayala, L. Chero, Y. Yauri, & A. Zevallo, Entrevistadores) Guadalajara, Méjico.
- MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones). (2010). *Comisión de red dorsal de fibra óptica*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/index.html>

- MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones). (2014). *Aeropuerto internacional Jorge Chávez*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/jorge_chavez.html
- Murillo, A. (2010). *Los factores críticos del éxito*. Recuperado de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exit.pdf
- Nevasport.com. (2010, 12 de abril). *El impacto de Vancouver 2010*. Recuperado de <http://www.nevasport.com/noticias/art/29040/El-impacto-de-Vancouver-2010/>
- Newsweek en español. (2014, 25 de mayo). *El inigualable legado de los Juegos Olímpicos de Invierno en Columbia Británica*. Recuperado de <http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/7492#.U9hRTDLRbIU>
- Odepa. (2013a). *Comisión de evaluación de las ciudades candidatas a la sede de los XVIII Juegos Panamericanos 2019*.
- Odepa. (2013b). *Comité de la candidatura de Perú*. Recuperado de http://www.paso-odepa.org/descargas/spanish/Candidatas_2019.pdf
- Odepa. (2014). *Reglamento de los Juegos Panamericanos*. Recuperado de <http://www.paso-odepa.org/Reglamentos/reglamento-de-los-juegos-panamericanos.html>
- Office of the Privacy Commissioner of Canada. (2011). *Protección de la vida privada y de la seguridad durante los Privacy and the 2010 Olympics-Juegos Olímpicos de invierno de 2010 en Vancouver*. Recuperado de http://www.priv.gc.ca/resource/fs-fi/02_05_d_42_ol_s_e.asp
- Olympic.org. (2010). *Vancouver 2010 Olympic Games*. Recuperado de <http://www.olympic.org/vancouver-2010-winter-olympics>
- Pérez, G. (1998). *Técnicas y análisis de datos en investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid, España: La Muralla.
- Pérez, I. (2014, 4 de febrero). *Costa de Sochi y lucha contra la pobreza*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/deportes/2014/02/04/sochi-costo-51000-mdd-lucha-contra-pobreza-22000-mdd>
- Pershkina, A. (2013, 12 de diciembre). *Sochi 2014: Normas de tráfico*. Recuperado de http://spanish.ruvr.ru/2013_12_12/Sochi-2014-Normas-de-traffic-3493
- Perú21. (2006, 28 de mayo). *Brasil ultima detalles para los Juegos Panamericanos Río 2007*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/94716/brasil-ultima-detalles-juegos-panamericanos-rio-2007>

- Perú21. (2013, 11 de octubre). *Lima recibirá 75 mil turistas durante Juegos Panamericanos 2019*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/lima-recibira-75-mil-turistas-durante-juegos-panamericanos-2019-2152984>
- Pinto, J. (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Estudios Gerenciales*, 74, 79-89.
- PNP (Policía Nacional del Perú). (2012). *Estadística delincriminal*. Recuperado de http://www.pnp.gob.pe/ESTADISTICA_DELINCUENCIAL/DELINCUENCIA.HTML
- Prensa.politicaspUBLICAS.net. (2012, 1 de enero). *Inglaterra utilizará en olimpiadas 2012 las bandas liberadas por la transición a la televisión digital*. Recuperado de <http://prensa.politicaspUBLICAS.net/index.php/comunicacion/2012/01/28/inglaterra-utilizara-en-olimpiadas-2012-las-bandas-liberadas-por-la-transicion-a-la-television-digital>
- ProInversión. (2014). *Asociaciones público privadas*. Recuperado de <http://www.investinperu.gob.pe>
- PWC. (2014). *South Africa the road to the 2010 FIFA World Cup*. Recuperado de http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/south_africa_fifa_worldcup.pdf
- Quiñones, J. (2014). *Entrevista al presidente del Comité Olímpico Peruano. Actual presidente del Comité Organizador de los Juegos Panamericanos Lima 2019*. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 23 de abril.
- Recreation S. A. (2010). *2010 Fifa World Cup country report*. Johannesburg: Sport and Recreation.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. 5a. ed. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Salomón, T. (2014). *Entrevista a la coordinadora general de los Juegos Panamericanos Lima 2019*. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 20 de junio.
- Samarina, L. (2013, 12 de febrero). *Russia beyond the headlines*. Recuperado de http://es.rbth.com/economia/2013/02/12/sochi_2014_un_presupuesto_casi_ilimitado_24835.html
- Schwambach, K. (2011). *Mega-events in Rio de Janeiro and their influence on the city planning-15th International planning history society conference*. Recuperado

- de <http://www.fau.usp.br/iphs/abstractsAndPapersFiles/Sessions/20/SCHWAMBACH-KARIN.PDF>
- SemanaEconómica.com. (2013, 13 de agosto). *La empresa privada apoyando al deporte nacional*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/122123-apoyo-al-deporte-nacional-tarea-solo-del-estado/>
- Smith, A. (2010, 1 de diciembre). *Theorising the relationship between mayor sport events and social sustaintibility*. Taylor & Francis Online. University of Westminster. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14775080902965033#UxkLPf15M2U>
- Sochi 2014 Olympic Winter Games. (2014). *Sochi 2014 Olympic Winter Games*. Recuperado de <http://sochi2014olympicwintergames.blogspot.com/>
- Spendolini, M. (1992). *Benchmarking* (1.^a ed.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Sports Reference. (2014, 10 de mayo). *Olympics statistics and history*. Recuperado de <http://www.sports-reference.com/olympics>
- Stadhouders. (2010). *Master tesis: A quality study on the decision-making process towards, the opportunities and limitations of sustainable Olympic Games*. U. Tilburg. Recuperado de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=113995>
- Szlifman, J. (2014). *Política económica y seguridad en los Juegos*. Recuperado de <http://pelotaafuera.blogspot.com/2014/02/politica-economia-y-seguridad-en-los.html>
- Tanner, C. (2010). *Sudáfrica: Fahrenheit 2010*. Recuperado de <http://www.verdocumentales.net/documentos-tv-sudafrica-fahrenheit-2010/>
- Tateishi, V. (2014). Entrevista al miembro de la Federación Peruana de Bowling. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 30 de julio.
- TelmexBlog. (2011). *Telmex presente como socio tecnológico en los Juegos Panamericanos de Guadalajara*. Recuperado de <http://blog.telmex.com/tag/juegos-panamericanos-guadalajara-2011/>
- The Federal Government. (2006). *2006 World Cup final report*. Berlín: Federal Ministry of the Interior. Recuperado de <http://www.bmi.bund.de>
- Todoslosmundiales.com.ar. (2014). *Copas del mundo*. Recuperado de <http://www.todoslosmundiales.com.ar/index.php/link-a-mundiales-de-futbol>
- Toronto2015.org. (2014). *Voluntarios. Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.toronto2015.org/es/voluntariado/preguntas-frecuentes>

- Unicef. (2007). *Deporte para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Panamá: Unicef.
- Valdés Garrido Lecca, A. (2014). Entrevista al jefe de Oficina de Inspectoría y Control Interno. Profesor a tiempo parcial de la Universidad San Martín de Porras y Universidad ESAN. Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 25 de julio.
- Valls, A. (1995). *Guía práctica de benchmarking* (1.ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Vancouver.ca. (2010). *Olympic social sustainability initiative projects*. Recuperado de http://vancouver.ca/files/cov/Great-beginnings-OSSFinal_Report.pdf
- Villa, L. (2014). Entrevista al director gerente general de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur). Realizado en la ciudad de Lima, Perú, el 30 de julio.
- Villegas, G. C. (1997). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista de la Universidad EAFIT*, 105, 9-33.
- Voice of America. (2012, 18 de octubre). *South Africa struggles to mantain Worl Cup legacy*. Recuperado de <http://www.voanews.com/content/south-africa-struggles-to-sustain-world-cup-legacy/1528895.html> Wikinoticias. (2007, 14 de julio). *Se inauguran los Juegos Panamericanos de 2007 en Río de Janeiro*. Recuperado de http://es.wikinews.org/wiki/Se_inauguran_los_Juegos_Panamericanos_de_2007,_en_R%C3%ADo_de_Janeiro
- World Stadiums. (2014). *Stadiums in South Africa*. Recuperado de http://www.worldstadiums.com/africa/countries/south_africa.shtml
- Zhang, Y. & Zhao, K. (2007, 22 de abril). Impact of Beijing olympic-related investments on regional economic growth of China: Interregional input-output approach. *Asian Economic Journal, Journal of the East Asian Economic Association*, 21(3), 261-282. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8381.2007.00257.x/abstract>

Anexos

- 1. Relación de los juegos olímpicos de verano**
- 2. Relación de los juegos olímpicos de invierno**
- 3. Relación de las copas mundiales de fútbol**
- 4. Relación de los juegos panamericanos**
- 5. Reglamento de los Juegos Panamericanos**

Anexo 1

Relación de los juegos olímpicos de verano

Año	Ciudad	País	Países participantes	Atletas participantes
2012	Londres	Gran Bretaña	205	10,519
2008	Beijing	China	204	10,901
2004	Atenas	Grecia	201	10,561
2000	Sídney	Australia	200	10,648
1996	Atlanta	Estados Unidos	197	10,341
1992	Barcelona	España	169	9,386
1988	Seúl	Corea del Sur	159	8,453
1984	Los Ángeles	Estados Unidos	140	6,799
1980	Moscú	Unión Soviética	80	5,259
1976	Montreal	Canadá	92	6,073
1972	Múnich	Alemania Federal	121	7,113
1968	Ciudad de México	México	112	5,557
1964	Tokio	Japón	93	5,137
1960	Roma	Italia	83	5,351
1956	Melbourne	Australia	67	3,189
1952	Helsinki	Finlandia	69	4,932
1948	Londres	Gran Bretaña	59	4,397
1944	Londres	Gran Bretaña		
1940	Helsinki	Finlandia		
1936	Berlín	Alemania	49	4,484
1932	Los Ángeles	Estados Unidos	47	1,921
1928	Ámsterdam	Holanda	46	3,248
1924	París	Francia	45	3,256
1920	Amberes	Bélgica	29	2,674
1916	Berlín	Alemania		
1912	Estocolmo	Suecia	29	2,424
1908	Londres	Gran Bretaña	22	2,024
1906	Atenas	Grecia	21	841
1904	St. Louis	Estados Unidos	15	650
1900	París	Francia	31	1,223
1896	Atenas	Grecia	12	176

Atletas varones	Atletas mujeres	Deportes	Pruebas	Juegos
5,864	4,655	32	302	XXX Olimpiada
6,290	4,611	34	303	XXIX Olimpiada
6,257	4,304	34	301	XXVIII Olimpiada
6,579	4,068	34	300	XXVII Olimpiada
6,818	3,520	31	271	XXVI Olimpiada
6,659	2,721	29	257	XXV Olimpiada
6,249	2,202	27	237	XXIV Olimpiada
5,224	1,567	26	221	XXIII Olimpiada
4,135	1,123	23	203	XXII Olimpiada
4,812	1,260	23	198	XXI Olimpiada
6,052	1,060	23	195	XX Olimpiada
4,774	783	20	172	XIX Olimpiada
4,457	680	21	163	XVIII Olimpiada
4,738	613	19	150	XVII Olimpiada
2,818	371	18	145	XVI Olimpiada
4,411	521	19	149	XV Olimpiada
3,952	444	21	149	XIV Olimpiada
				XIII Olimpiada cancelada por causa de la II Guerra Mundial
				XII Olimpiada cancelada por causa de la II Guerra Mundial
4,123	361	24	143	XI Olimpiada
1,719	202	18	126	X Olimpiada
2,937	311	17	120	IX Olimpiada
3,102	154	20	130	VIII Olimpiada
2,596	78	25	160	VII Olimpiada
				VI Olimpiada cancelada por causa de la I Guerra Mundial
2,356	53	17	107	V Olimpiada
1,980	44	24	109	IV Olimpiada
835	6	13	74	Juegos olímpicos intercalados de 1906
644	6	18	95	III Olimpiada
1,200	23	20	95	II Olimpiada
176	0	9	4	I Olimpiada

Anexo 2

Relación de los juegos olímpicos de invierno

Año	Ciudad	País	Países participantes	Aletas participantes
2014	Sochi	Rusia	89	2,749
2010	Vancouver	Canadá	82	2,536
2006	Torino	Italia	79	2,494
2002	Salt Lake City	Estados Unidos	77	2,399
1998	Nagano	Japón	72	2,180
1994	Lillehammer	Noruega	67	1,738
1992	Albertville	Francia	64	1,801
1988	Calgary	Canadá	57	1,427
1984	Sarajevo	Yugoslavia	49	1,273
1980	Lake Placid	Estados Unidos	37	1,072
1976	Innsbruck	Austria	37	1,129
1972	Sapporo	Japón	35	1,008
1968	Grenoble	Francia	37	1,160
1964	Innsbruck	Austria	36	1,094
1960	Squaw Valley	Estados Unidos	30	665
1956	Cortina d'Ampezzo	Italia	32	821
1952	Oslo	Noruega	30	694
1948	Sankt Moritz	Suiza	28	668
1936	Garmisch-Partenkirchen	Alemania	28	668
1932	Lake Placid	Estados Unidos	17	253
1928	Sankt Moritz	Suiza	25	461
1924	Chamonix	Francia	19	313

Atletas varones	Atletas mujeres	Deportes	Pruebas	Juegos
1,643	1,105	15	98	XXII Olimpiada
1,503	1,033	15	86	XXI Olimpiada
1,539	955	15	84	XX Olimpiada
1,513	886	15	78	XIX Olimpiada
1,390	789	14	68	XVIII Olimpiada
1,215	522	12	61	XVII Olimpiada
1,312	488	12	57	XVI Olimpiada
1,109	315	11	46	XV Olimpiada
996	277	10	39	XIV Olimpiada
837	235	10	38	XIII Olimpiada
897	231	10	37	XII Olimpiada
802	206	10	35	XI Olimpiada
949	211	10	35	X Olimpiada
894	200	10	34	IX Olimpiada
521	144	8	27	VIII Olimpiada
689	132	8	24	VII Olimpiada
585	109	8	22	VI Olimpiada
591	77	9	22	V Olimpiada
588	80	8	17	IV Olimpiada
231	21	8	14	III Olimpiada
433	28	8	13	II Olimpiada
300	13	10	17	I Olimpiada

Anexo 3

Relación de las copas mundiales de fútbol

Año	País	Países participantes	Partidos jugados	Número de mundial
2014	Brasil	32	64	XX Copa Mundial
2010	Sudáfrica	32	64	XIX Copa Mundial
2006	Alemania	32	64	XVIII Copa Mundial
2002	Japón-Corea	32	64	XVII Copa Mundial
1998	Francia	32	64	XVI Copa Mundial
1994	Estados Unidos	24	52	XV Copa Mundial
1990	Italia	24	52	XIV Copa Mundial
1986	México	24	52	XIII Copa Mundial
1982	España	24	52	XII Copa Mundial
1978	Argentina	16	38	XI Copa Mundial
1974	Alemania Federal	16	38	X Copa Mundial
1970	México	16	32	IX Copa Mundial
1966	Inglaterra	16	32	VIII Copa Mundial
1962	Chile	16	32	VII Copa Mundial
1958	Suecia	16	35	VI Copa Mundial
1954	Suiza	16	26	V Copa Mundial
1950	Brasil	13	22	IV Copa Mundial
1946	–			Cancelada por causa de la II Guerra Mundial
1942	Argentina			Cancelada por causa de la II Guerra Mundial
1938	Francia	15	18	III Copa Mundial
1934	Italia	16	17	II Copa Mundial
1930	Uruguay	13	18	I Copa Mundial

Fuente: Todoslosmundiales.com.ar, 2014.

Elaboración propia.

Anexo 4

Relación de los juegos panamericanos

Año	Ciudad	País	Países participantes	Atletas participantes	Juegos
2019	Lima	Perú	42	-	XVIII Juegos Panamericanos
2015	Toronto	Canadá	42	-	XVII Juegos Panamericanos
2011	Guadalajara	México	42	6,003	XVI Juegos Panamericanos
2007	Río de Janeiro	Brasil	42	5,633	XV Juegos Panamericanos
2003	Santo Domingo	República Dominicana	42	5,223	XIV Juegos Panamericanos
1999	Winnipeg	Canadá	42	5,083	XIII Juegos Panamericanos
1995	Mar del Plata	Argentina	42	5,144	XII Juegos Panamericanos
1991	La Habana	Cuba	39	4,519	XI Juegos Panamericanos
1987	Indianápolis	Estados Unidos	38	4,453	X Juegos Panamericanos
1983	Caracas	Venezuela	36	3,426	IX Juegos Panamericanos
1979	San Juan	Puerto Rico	34	3,700	VIII Juegos Panamericanos
1975	Ciudad de México	México	33	3,146	VII Juegos Panamericanos
1971	Cali	Colombia	32	2,935	VI Juegos Panamericanos
1967	Winnipeg	Canadá	29	2,361	V Juegos Panamericanos
1963	Sao Paulo	Brasil	22	1,665	IV Juegos Panamericanos
1959	Chicago	Estados Unidos	25	2,263	III Juegos Panamericanos
1955	Ciudad de México	México	22	2,583	II Juegos Panamericanos
1951	Buenos Aires	Argentina	22	2,500	I Juegos Panamericanos

Fuente: Odepa, 2014.

Elaboración propia.

Reglamento de los Juegos Panamericanos

INTRODUCCIÓN

El Estatuto de la Odepa, aprobado en la XLII Asamblea General, en su Artículo I, define como un objetivo primordial de la Organización, la celebración y conducción de los Juegos Panamericanos. De igual forma, en el Artículo IV, acápite, 3 se precisa: “Asegurar la celebración cuadrienal de los Juegos Panamericanos, reglamentando y vigilando su organización, de acuerdo con lo establecido en este Estatuto, en el Reglamento de los Juegos Panamericanos y en la Carta Olímpica”; y en el acápite, 4, del propio artículo se señala: “Mantener estrecha vinculación con las Confederaciones Deportivas Panamericanas u Organismos Panamericanos de los deportes involucrados en el desarrollo deportivo de América y coordinar los aspectos técnicos de los Juegos Panamericanos, de acuerdo al Estatuto y al Reglamento de los Juegos Panamericanos”.

En virtud de la fundamentación expresada en los párrafos precedentes resulta necesario poner en vigor el nuevo Reglamento de los Juegos Panamericanos en el que se incluyan las definiciones establecidas en el Estatuto de la Odepa; la actualización técnica de las normas vigentes para cada uno de los deportes considerados en el Programa de los Juegos y aquellos aspectos de la Carta Olímpica que se relacionen, de forma directa, con la organización y desarrollo de los Juegos Panamericanos.

El Reglamento de los Juegos Panamericanos constituye el conjunto de normas, procedimientos y obligaciones que deben cumplir todos los Miembros de la Odepa, las Confederaciones Deportivas Panamericanas u organizaciones deportivas que desarrollen similar función y el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos con el propósito, declarado y aceptado, de garantizar la mayor eficacia y una alta calidad en la organización de los Juegos Panamericanos que reafirmen la vigencia de los más altos valores del Ideal Olímpico en el evento deportivo más importante de América. Toda organización deportiva participante o vinculada a los Juegos está obligada a respetar, acatar y hacer cumplir, en el ámbito de su jurisdicción, el Reglamento de los Juegos Panamericanos.

En cumplimiento de la facultad que le confiere el Estatuto de la Odepa, en su Artículo XVI, acápite, 14, en el que se indica: “Aprobar y enmendar, sin efecto

retroactivo, el Reglamento de los Juegos Panamericanos e informar de dicha aprobación o de las enmiendas a la siguiente Asamblea General de la Odepa”, el Comité Ejecutivo de la Odepa aprueba el siguiente:

REGLAMENTO

SECCIÓN I OBJETIVOS

1. Establecer las reglas a través de las cuales se cumpla, estrictamente, todo lo relativo a la organización de los Juegos Panamericanos.
2. Definir los aspectos organizativos, técnicos y de logística general que deben cumplirse, tanto en la etapa preparatoria como durante el desarrollo de los Juegos Panamericanos.
3. Controlar y asegurar que el Comité Organizador cumpla sus obligaciones y garantice las condiciones adecuadas, desde el punto de vista material, organizativo y técnico, para que los Juegos Panamericanos se desarrollen exitosamente, en beneficio de los atletas y de los Miembros de la Odepa.
4. Establecer un marco adecuado para la coordinación entre todos los factores que participan en la organización de los Juegos, definiendo y armonizando las responsabilidades de cada una de las partes, en interés y en beneficio de los propios Juegos, de los atletas y demás participantes.
5. Respetar los principios generales establecidos por el Comité Olímpico Internacional para la organización de los Juegos Olímpicos y adoptar su aplicación, cuando resulte conveniente, en el ámbito de los Juegos Panamericanos, particularmente lo que se refiere al concepto organizativo, las reglas técnicas para cada deporte, la lucha contra el dopaje, el juego limpio, el espíritu humanista y solidario, el respeto al medio ambiente y la promoción de la imagen olímpica que debe caracterizar a los Juegos Panamericanos, reconociendo, en todo momento, que la Organización Deportiva Panamericana es la máxima autoridad sobre cualquier cuestión relativa a los Juegos Panamericanos.
6. Asegurar que el Reglamento sea respetado por los Miembros de la Odepa, sus atletas y oficiales representantes y por el Comité Organizador; así como, por las Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Deportivas Panamericanas u organizaciones deportivas con similares funciones y cualquier otro participante debidamente acreditado en los Juegos Panamericanos.

SECCIÓN II PROGRAMA DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. La Comisión Técnica de la Odepa preparará un Proyecto de Programa Deportivo de los Juegos para su aprobación por el Comité Ejecutivo de la Odepa, a fin de que sea entregado a las ciudades candidatas a organizar los Juegos Panamericanos, una vez que comience el proceso de candidatura, con el fin de que dichas ciudades puedan evaluar las posibilidades de llevarlo a cabo en su totalidad.
2. Una vez que la Odepa haya elegido la ciudad que organizará los Juegos, la Comisión Técnica de la Odepa tendrá la responsabilidad de presentar una propuesta al Comité Ejecutivo de la Odepa sobre los deportes, disciplinas y eventos que se recomienda incluir en el Programa de los Juegos Panamericanos. Dicha propuesta será elaborada en coordinación con el Comité Organizador, el Miembro de la Odepa sede de los Juegos y las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales. La Comisión Técnica someterá el Proyecto del Programa de los Juegos Panamericanos al Comité Ejecutivo de la Odepa para su aprobación.
3. El Proyecto de Programa de los Juegos Panamericanos tendrá como base los siguientes aspectos:
 - 3.1 La totalidad de deportes, disciplinas y pruebas incluidos en el Programa de los siguientes Juegos Olímpicos.
 - 3.2 Los deportes que consideran los Juegos Panamericanos como evento de calificación olímpica. El Comité Ejecutivo de la Odepa, en coordinación con la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana correspondiente, podrá establecer otras alternativas, a través de las cuales se vinculen los resultados de los atletas y equipos en los Juegos Panamericanos con su participación en los siguientes Juegos Olímpicos.
 - 3.3 Aquellos deportes, disciplinas y pruebas cuya Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana hayan alcanzado un nivel adecuado en el desarrollo de sus actividades en América.
 - 3.4 Los deportes y eventos con mayor participación y popularidad en América.
 - 3.5 Los deportes en que participen hombres y mujeres.
4. El Programa incluirá los deportes considerados en el Programa de los siguientes Juegos Olímpicos y que actualmente son:
 - 4.1 Deportes del Programa Olímpico (28 deportes).

- ATLETISMO Masculino y Femenino
- BÁDMINTON Masculino y Femenino
- BALONMANO Masculino y Femenino
- BALONCESTO Masculino y Femenino
- BÉISBOL Masculino
- BOXEO Masculino
- CANOTAJE Masculino y Femenino
- CICLISMO Masculino y Femenino
- ECUESTRE Masculino y Femenino
- ESGRIMA Masculino y Femenino
- FÚTBOL Masculino y Femenino
- GIMNASIA Masculino y Femenino
- HOCKEY SOBRE CÉSPED Masculino y Femenino
- JUDO Masculino y Femenino
- LEVANTAMIENTO DE PESAS Masculino y Femenino
- LUCHA Masculino y Femenino
- NATACIÓN Masculino y Femenino
- PENTATLÓN MODERNO Masculino y Femenino
- REMO Masculino y Femenino
- SOFTBOL Femenino
- TAE KWON DO Masculino y Femenino
- TENIS Masculino y Femenino
- TENIS DE MESA Masculino y Femenino
- TIRO Masculino y Femenino
- TIRO CON ARCO Masculino y Femenino
- TRIATLÓN Masculino y Femenino
- VELA Masculino y Femenino
- VOLEIBOL Masculino y Femenino

- 4.2 Las disciplinas y pruebas de cada deporte olímpico serán, sin excepción, las aprobadas por el Comité Olímpico Internacional para los Juegos Olímpicos inmediatamente posteriores a los Juegos Panamericanos.
- 4.3 Los deportes, disciplinas y pruebas pueden ser modificados por el Comité Olímpico Internacional. Si este fuera el caso, la lista de deportes señalada en el Acápite 4.1 precedente, se ajustará a lo establecido por el COI.

5. Para que un deporte no olímpico sea elegible para formar parte del Programa de los Juegos Panamericanos, su Federación Internacional debe ser reconocida por la Odepa; al menos veinte (20) Miembros de la Odepa deberán reconocer a su correspondiente Federación Nacional y el Estatuto de la Confederación Deportiva Panamericana y la Federación Internacional deben presentarse a la Comisión Técnica de la Odepa, junto con una descripción detallada de las actividades de su deporte en América. La Comisión Técnica de la Odepa revisará estos documentos y hará una recomendación al Comité Ejecutivo de la Odepa.
6. Para que un deporte no olímpico sea incluido en el Programa de los Juegos Panamericanos, debe ser reconocido por la Asamblea General de la Odepa al menos un año antes de la aprobación del Programa definitivo de los Juegos; esto significa que debe ser oficialmente reconocido al menos cuatro (4) años antes de la inauguración de los Juegos Panamericanos.
7. El Comité Ejecutivo de la Odepa podrá considerar la posible inclusión, en el Programa de los Juegos Panamericanos, de aquellos deportes que han sido reconocidos por la Odepa y no forman parte del Programa de los Juegos Olímpicos, pero que tienen tradición de participar en los Juegos Panamericanos. Para que dicha inclusión sea posible se aplicará el siguiente procedimiento:
 - 7.1 La Confederación Deportiva Panamericana y/o Federación Internacional interesada en que el deporte sea incluido en el programa de los Juegos Panamericanos deberá hacer la correspondiente solicitud al Comité Ejecutivo de la Odepa al menos 4 años antes del inicio del evento. Dicha solicitud deberá estar debidamente fundamentada y en ella expresar claramente el compromiso de colaborar y apoyar a la Odepa y al Comité Organizador en la organización de las competencias de su deporte específico.
 - 7.2 El Comité Ejecutivo de la Odepa analizará las solicitudes que les hayan presentado las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales, teniendo en cuenta el significado del o los deportes reconocidos en el país sede de los Juegos, el desarrollo alcanzado en el continente y la cooperación brindada a los planes de desarrollo de la Odepa.
 - 7.3 El Comité Ejecutivo de la Odepa valorará con el Comité Organizador la o las propuestas de inclusión en el programa de los Juegos Panamericanos, del o los deportes no olímpicos reconocidos por la Odepa. El acuerdo que sobre el particular adopten el Comité Organizador y la Odepa será definitivo y de obligatorio cumplimiento para las Confederaciones Deportivas

Panamericanas y/o Federaciones Internacionales cuyos deportes se hayan favorecido con la decisión.

- 7.4 La decisión definitiva sobre la inclusión o no de los deportes no olímpicos reconocidos, será comunicada a los miembros de la Odepa en la Asamblea General en la que se informe el programa de competencias aprobado por el Comité Ejecutivo para los Juegos, tal como se señala en el numeral 9 de esta Sección.
- 7.5 El procedimiento establecido por el presente Reglamento será aplicado en el proceso organizativo de cada edición de los Juegos Panamericanos. La inclusión de determinado deporte reconocido en una edición de los Juegos no implica prioridad o precedencia al momento de analizar el programa de unos Juegos Panamericanos.
8. No habrá deportes, disciplinas o pruebas de exhibición durante los Juegos Panamericanos.
9. El Programa (deportes, disciplinas y pruebas) de los Juegos Panamericanos deberá ser aprobado por el Comité Ejecutivo de la Odepa al menos tres (3) años antes de la inauguración de los Juegos Panamericanos. Bajo circunstancias excepcionales, el Comité Ejecutivo podrá decidir modificar el periodo para aprobar el Programa de los Juegos Panamericanos.
10. Tras la aprobación por parte del Comité Ejecutivo de la Odepa y de cada Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana, el Comité Organizador publicará el Manual Técnico de cada deporte, al menos un año antes del inicio de los Juegos Panamericanos, y distribuirá los manuales de todos los deportes a la Oficina de la Odepa, a cada Miembro, al Comité Ejecutivo y entregará copias específicas de su respectivo deporte a cada Confederación Deportiva Panamericana.
11. Durante el proceso de elaboración de los Manuales Técnicos para cada deporte y la construcción y acondicionamiento de las instalaciones para la celebración de los Juegos Panamericanos, el Comité Organizador deberá informar al Presidente de la Comisión Técnica de la Odepa, sistemáticamente, entre otros, los siguientes aspectos:
 - 11.1 Todas las visitas de las Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Deportivas Panamericanas a la sede de los Juegos Panamericanos; así como, los comentarios o información relativa a la organización técnica de su deporte específico.

- 11.2 Los datos actualizados de los nombres, direcciones postales, correo electrónico, números de teléfono y fax de los representantes de las Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Deportivas Panamericanas, nombrados como enlace con el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos.
- 11.3 Copias de la correspondencia relevante del Comité Organizador con las Federaciones Deportivas Nacionales, las Federaciones Internacionales y las Confederaciones Deportivas Panamericanas, relativa a los aspectos técnicos de su deporte específico.

SECCIÓN III COMPETENCIAS DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Las competencias deportivas de los Juegos Panamericanos serán consideradas oficiales siempre que, al menos noventa (90) días antes del comienzo de los Juegos Panamericanos, las inscripciones numéricas finales hayan sido hechas y se cumplan las siguientes condiciones:
 - 1.1 Para deportes individuales, un mínimo de ocho (8) comités olímpicos nacionales (CON) deben haber presentado inscripciones.
 - 1.2 Para deportes de equipo, hombres o mujeres, un mínimo de cinco (5) CON deben haber presentado inscripciones.
 - 1.3 Para deportes individuales, en los que hay más de una prueba, individual y por equipos, un mínimo de cinco (5) CON deben haber presentado inscripciones.
2. Si las condiciones mínimas establecidas en el numeral (1) no han sido cumplidas al momento en que las inscripciones finales sean requeridas por nombre (de 15 a 21 días antes de la inauguración de los Juegos), el deporte, la disciplina o la prueba no se realizará y el Comité Organizador, previa consulta con la Odepa, notificará la decisión a los CON inscritos, dentro de las 24 horas posteriores a la toma de la decisión.
3. El número máximo de inscripciones será el siguiente:
 - 3.1 En deportes de equipo masculino, un (1) equipo por cada Miembro de la Odepa, hasta un máximo de diez (10) equipos, en los siguientes deportes o disciplinas: baloncesto, hockey sobre césped, balonmano, voleibol (sala y playa), polo acuático, béisbol y fútbol.
 - 3.2 En deportes de equipo femenino, un (1) equipo por cada Miembro de la Odepa, hasta un máximo de ocho (8) equipos, en los siguientes deportes

o disciplinas: baloncesto, hockey sobre césped, balonmano, softbol, nado sincronizado, voleibol (sala y playa), fútbol y polo acuático.

- 3.3 La Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana correspondiente deberá determinar, cuando sea necesario, el método para seleccionar los equipos que participarán en los Juegos Panamericanos, dentro del límite numérico que establece el presente Reglamento. El método o procedimiento a utilizarse deberá considerar:
- Oportunidades razonables y equitativas para todos los Miembros de la Odepa;
 - Absoluto respeto a los requerimientos de elegibilidad establecidos en el Estatuto de la Odepa;
 - No discriminar o limitar el derecho de los atletas ni de ningún Miembro de la Odepa.
 - Representación de la sede, tanto en atletas individuales como deportes de equipo.

El Comité Ejecutivo de la Odepa podrá eliminar del Programa de los Juegos Panamericanos a cualquier deporte de equipo, cuyo procedimiento de selección no cumpla con los requerimientos señalados en el presente acápite.

- 3.4 El número de inscripciones para las pruebas individuales no podrá ser superior a tres (3) por CON. El Comité Ejecutivo de la Odepa podrá acordar excepciones cuando las circunstancias así lo aconsejen.
- 3.5 El desarrollo de las pruebas de cada deporte quedará bajo la responsabilidad de la Comisión Técnica de la Odepa en estrecha coordinación con el Comité Organizador y la Confederación Deportiva Panamericana y/o Federación Internacional correspondiente. La decisión definitiva sobre el calendario y el horario de las pruebas será aprobada por el Comité Ejecutivo de la Odepa.
4. Al menos tres (3) años antes del inicio de los Juegos Panamericanos, el Presidente de la Comisión Técnica circulará, entre todos los implicados en los Juegos Panamericanos que deban conocerlas, las cifras límites de inscripciones aprobadas por el Comité Ejecutivo de la Odepa. El Comité Organizador, los Miembros de la Odepa, las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales tienen la obligación de respetar rigurosamente, las cifras límites de participantes para cada deporte, aprobadas por el Comité Ejecutivo de la Odepa.

5. Las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales informarán al Presidente de la Comisión Técnica de la Odepa el calendario y las normas que regirán las pruebas clasificatorias para los Juegos Panamericanos. Los Miembros de la Odepa serán informados de todos los asuntos relacionados con las pruebas clasificatorias para los Juegos establecidas para cada deporte.
6. El Comité Organizador celebrará eventos de prueba en cada una de las instalaciones que se utilizarán en los Juegos Panamericanos para probar los equipos técnicos, pizarras electrónicas, sistemas de información y cronometraje; así como, el equipamiento deportivo. Como mínimo tres (3) meses antes de la inauguración de los Juegos Panamericanos, todas las instalaciones deberán estar en condiciones técnicas óptimas para realizar las competencias deportivas de los Juegos Panamericanos.
7. Previo al inicio de las competencias de los Juegos Panamericanos se organizarán, en la sede de los Juegos, las Reuniones Técnicas de cada deporte incluido en el Programa, las que serán presididas, conjuntamente, por un representante de la Comisión Técnica de la Odepa, el oficial designado por la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana y un representante del Comité Organizador. La Comisión Técnica de la Odepa y el Comité Organizador definirán la fecha, lugar y contenido de las referidas Reuniones Técnicas.
8. La Comisión Técnica de la Odepa establecerá comunicación permanente con las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales para puntualizar y dar seguimiento a los aspectos organizativos y técnicos de cada uno de los deportes del Programa de los Juegos Panamericanos.

SECCIÓN IV ELEGIBILIDAD DE LOS ATLETAS PARA PARTICIPAR EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Para participar en los Juegos Panamericanos, un competidor es elegible si está dispuesto a observar, acatar y cumplir el Estatuto de la Odepa y el Reglamento de los Juegos Panamericanos; así como, los reglamentos de su Comité Olímpico Nacional y de la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana del deporte que representa.
2. No existen límites de edad para los competidores en los Juegos Panamericanos, excepto cuando haya sido previamente aprobado y notificado a la Odepa

por la Federación Internacional y/o Confederación Panamericana que gobierna un deporte específico.

3. El Estatuto de la Odepa en su Artículo XXII, acápite 4 y 5, sobre la nacionalidad de los atletas participantes en los Juegos Panamericanos, establece que:
 - (4) "Todo competidor que posea simultáneamente la nacionalidad de dos o más países podrá representar a uno de ellos de su elección. Sin embargo, después de haber representado a un país en los Juegos Panamericanos, en campeonatos mundiales o regionales reconocidos por una Confederación Deportiva Panamericana competente, no podrá representar a otro país, a menos que satisfaga las condiciones previstas en el párrafo 5 más abajo, aplicables a las personas que hayan cambiado de nacionalidad o adquirido una nueva."
 - (5) "Un competidor que haya representado a un país en los Juegos Panamericanos o en un campeonato mundial o regional, reconocido por la Confederación Deportiva Panamericana y/o Federación Internacional correspondiente y que haya cambiado de nacionalidad o adquirido otra nueva, podrá participar en los Juegos Panamericanos representando a su nuevo país, con la condición de que hayan transcurrido, por lo menos, tres años desde que el competidor representó por última vez a su país de origen. Este periodo podrá ser reducido o incluso suprimido por el Comité Ejecutivo de la Odepa, teniendo en cuenta las circunstancias particulares de cada caso y con el acuerdo del CON y la Confederación Deportiva Panamericana correspondiente."
4. Todos los atletas participantes en los Juegos Panamericanos deberán:
 - Cumplir las normas y procedimientos establecidos en el Código Mundial Antidopaje.
 - Competir bajo el espíritu del Juego Limpio y la no violencia en el deporte.
 - Desarrollar relaciones de amistad y solidaridad con los participantes en los Juegos.
 - Contribuir a la preservación del medio ambiente.
 - Cuidar, proteger y usar correctamente los medios y recursos puestos a su disposición durante los Juegos Panamericanos.
5. Salvo autorización del Comité Ejecutivo de la Odepa, ningún competidor, entrenador, instructor o miembro del personal oficial que participa en los Juegos Panamericanos debe permitir que su persona, nombre, imagen o actuaciones deportivas sean explotadas con fines publicitarios durante los Juegos Panamericanos.

6. Sujeto al cumplimiento de las estipulaciones del Estatuto de la Odepa y de este Reglamento, cada atleta que sea inscrito por su CON tiene el derecho incondicional e inalienable de participar en los Juegos Panamericanos.
7. La Odepa acepta la decisión del COI referida a que cualquier individuo que haya tenido una reasignación de sexo, de masculino a femenino o viceversa, antes de la pubertad, sean elegibles para participar en las correspondientes competencias femeninas o masculinas de los Juegos Panamericanos, siempre y cuando hayan transcurrido dos años tras la reasignación. El Comité Ejecutivo de la Odepa evaluará cada caso en particular y tomará las decisiones que correspondan.

SECCIÓN V INSCRIPCIONES DE LOS PARTICIPANTES EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Sobre la inscripción de los atletas en los Juegos Panamericanos el Estatuto de la Odepa, en su Artículo XXII, acápites 6, 7 y 8, establece lo siguiente:
 - (6) “Solo los Miembros de la Odepa podrán inscribir competidores en los Juegos Panamericanos. El derecho de aceptar definitivamente las inscripciones corresponde al Comité Ejecutivo de la Odepa.”
 - (7) “Los miembros de la Odepa solo ejercerán este derecho sobre la base de las recomendaciones de inscripción formuladas por sus federaciones nacionales. Si el Miembro de la Odepa las aprueba, transmitirá estas inscripciones al Comité Organizador, que tendrá la obligación de acusar recibo. Cada Miembro de la Odepa deberá investigar la validez de las inscripciones propuestas por las federaciones nacionales y asegurarse de que ningún candidato ha sido rechazado por razones raciales, religiosas o políticas o como consecuencia de cualquier otra forma de discriminación.”
 - (8) “La participación en los Juegos Panamericanos implica para todo competidor, el compromiso de respetar las disposiciones contenidas en el Estatuto de la Odepa, el Reglamento de los Juegos Panamericanos y los Reglamentos Técnicos de cada deporte. El Miembro de la Odepa que inscribe a un competidor asegura, bajo su responsabilidad, que dicho competidor tiene plena conciencia de su compromiso de respetar el Estatuto de la Odepa, el Reglamento de los Juegos Panamericanos y el Código Mundial Antidopaje.”
2. El Comité Organizador de los Juegos Panamericanos enviará los formularios oficiales de inscripción, a los Miembros de la Odepa, como mínimo seis (6) meses antes de la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos. Los formularios de inscripción deberán especificar todas las disciplinas y pruebas

de cada deporte que han sido incluidas en el Programa de los Juegos Panamericanos.

3. Las inscripciones numéricas individuales y por equipo, de cada uno de los Miembros de la Odepa, sin especificar nombres, pero indicando el número de participantes en cada prueba, deberán estar en posesión del Comité Organizador, al menos noventa (90) días antes de la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos. El número de participantes inscritos en esta etapa del proceso no podrá variar en más de un 10% respecto de la inscripción final.
4. Las inscripciones nominales individuales deberán estar en poder del Comité Organizador, como mínimo, veintinueve (21) días antes de la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos. Las inscripciones deberán incluir los nombres de los participantes y de todos los oficiales de equipo; así como, todos los datos solicitados y no estar sujetas a ninguna alteración o enmienda subsecuente, excepto en casos debidamente justificados por sus respectivos CON, al momento de solicitar el reemplazo.
5. Todas las inscripciones deberán presentarse en los formularios oficiales, proporcionados por el Comité Organizador. El Comité Organizador establecerá el sistema que aplicará para recibir las inscripciones de los Miembros de la Odepa por medios electrónicos. El Comité Organizador deberá cerciorarse, previamente, de la factibilidad de la ejecución de dicho sistema, de su seguridad y de la posibilidad de acceso por parte de todos los Miembros de la Odepa.
6. Los formularios para las inscripciones, enviados por el Comité Organizador a los Miembros de la Odepa, por fax o correo electrónico, pueden ser aceptados solo si cumplen con los términos descritos en el Reglamento de los Juegos Panamericanos.
7. Los Comités Olímpicos Nacionales, después de certificar la elegibilidad de cada uno de sus atletas, deberán regresar los formularios de inscripción al Comité Organizador, quien acusará recibo de su recepción.
8. En caso de que un deporte, disciplina o prueba no pueda realizarse por falta de inscripciones requeridas, tal como se indica en el presente Reglamento, el Comité Organizador deberá, inmediatamente después de la aprobación por parte de la Comisión Técnica previa consulta a la Oficina de la Odepa, enviar la información correspondiente a los Miembros de la Odepa que hayan inscrito competidores en la prueba señalada.

9. Los plazos indicados para el envío y recepción de las inscripciones, por parte del Comité Organizador y los Miembros de la Odepa, no podrán ser modificados sin una decisión expresa del Comité Ejecutivo de la Odepa.
10. El Comité Organizador entregará a la Comisión Técnica de la Odepa una lista de todas las inscripciones, por cada Miembro de la Odepa, en todos los deportes, disciplinas y pruebas, tanto para el registro por números como por nombres, dentro de los dos (2) días siguientes al vencimiento de las fechas límites establecidos.
11. Si cualquier Miembro de la Odepa retira a un equipo o a un competidor individual después de haber presentado su inscripción nominal sin una causa plenamente justificada y aceptada previamente por el Comité Ejecutivo de la Odepa, dicho CON deberá pagar, a la Odepa, una multa de \$1,000.00 USD (mil dólares) por cada inscripción que haya sido retirada.

SECCIÓN VI PROTESTAS Y RECLAMACIONES DURANTE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Las protestas o reclamaciones relacionadas con la elegibilidad de un competidor, deberán ser presentadas, por su Jefe de Misión o el representante de este, junto con un depósito de \$100.00 USD (cien dólares), al Comité Ejecutivo de la Odepa, el que decidirá sobre el asunto. El Comité Ejecutivo de la Odepa podrá actuar con la presencia de un mínimo de tres de sus miembros. El análisis de los casos tendrá en cuenta lo siguiente:
 - 1.1 Si una protesta o reclamación es presentada antes del inicio de los Juegos Panamericanos y la decisión es adversa para el atleta involucrado, este no podrá participar en los Juegos.
 - 1.2 Si una decisión adversa es adoptada después del inicio de los Juegos Panamericanos, el atleta deberá ser descalificado de los Juegos Panamericanos.
 - 1.3 En las competencias de deporte de equipo, el retiro del atleta o los atletas afectados por la decisión adversa, puede resultar en la pérdida del partido o los partidos en los que haya o hayan participado dichos atletas.
 - 1.4 En las competencias de los deportes de equipo, en pruebas de equipo y pruebas individuales, la descalificación de un atleta producirá la pérdida del lugar o lugares que hubiere alcanzado y, consecuentemente, de las correspondientes medallas o diplomas que se le hubiesen otorgado.
 - 1.5 La decisión del Comité Ejecutivo de la Odepa sobre protestas o reclamaciones durante los Juegos, no está sujeta a apelación.

2. Las protestas sobre asuntos técnicos realizadas, de acuerdo a las Reglas de las Federaciones Internacionales, serán dirigidas a la autoridad actuante, Juez o Árbitro, de acuerdo a la nomenclatura utilizada en cada deporte, quien, en coordinación con la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana, decidirá en primera instancia. La decisión puede ser recurrida ante el Jurado de Apelaciones, actuante en el deporte en cuestión, de acuerdo a las reglas del deporte correspondiente.
3. Las conclusiones del Jurado de Apelaciones del deporte de que se trate serán comunicadas de inmediato a la Comisión Técnica de la Odepa.
4. Las decisiones de carácter técnico son inapelables. El Comité Ejecutivo de la Odepa tiene la autoridad para imponer cualquier medida o sanción accesoria a la decisión tomada por el Jurado de Apelaciones.
5. En los casos de protestas o reclamaciones relacionadas con la elegibilidad del competidor o en el caso de una protesta técnica, los depósitos en efectivo abonados por este concepto le serán reintegrados al promotor de la protesta, si la decisión final le resulta favorable.

SECCIÓN VII OFICIALES, PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO, OFICIALES TÉCNICOS, JUECES Y ÁRBITROS QUE ACTUARÁN EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Solo los competidores, así como el personal médico y paramédico y oficiales de equipo, de acuerdo a las cuotas aprobadas y que realicen servicios esenciales para los competidores, inscritos por su correspondiente CON, serán alojados en la Villa Panamericana.
2. Las cuotas para oficiales de equipo alojados en la Villa Panamericana, para cada Miembro de la Odepa, son fijadas por el Comité Ejecutivo de la Odepa y no podrán exceder el cuarenta por ciento (40%) del número de competidores inscritos por cada Miembro de la Odepa.
3. Los oficiales de competencia (árbitros, jueces, cronometristas, inspectores y otro personal técnico reglamentario) deberán ser designados por la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana respectiva, según sus reglamentos y de acuerdo con la retroalimentación y transporte local durante los Juegos Panamericanos y, en el caso que esté establecido, honorarios para dichos oficiales de competencia, son responsabilidad del Comité Organizador.

4. Cada Federación Internacional o Confederación Deportiva Panamericana debe designar a un oficial representante, dentro de los seis (6) meses posteriores a que los Juegos Panamericanos hayan sido otorgados, para ayudar a la planeación del programa deportivo, el desarrollo de instalaciones, la preparación de oficiales y otros asuntos técnicos de relevancia. Dicho representante realizará varias visitas antes de los Juegos y deberá estar en la sede, al menos cinco (5) días antes del comienzo de la primera prueba de su deporte, con el fin de verificar, entre otros aspectos, el cumplimiento de las normas técnicas, el estado de las instalaciones de entrenamiento y competencia, el alojamiento y la transportación para los oficiales técnicos y jueces, así como las inscripciones y el programa de competencias de su deporte. En caso de que esta indicación no se cumpla, el Comité Ejecutivo de la Odepa designará la persona que se encargará de esa responsabilidad.
5. El Comité Organizador pagará el costo del transporte aéreo (tarifa económica) y los gastos locales del representante técnico de cada Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana en una visita a la ciudad sede. En caso de que sean necesarias otras visitas de dicho representante, el Comité Organizador y la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana decidirán sobre la forma de pago de los referidos gastos.
6. Cuando en una competencia, de acuerdo con las reglas del deporte en cuestión, se permita la participación de un árbitro, juez u oficial proveniente de un Miembro de la Odepa, este pagará el boleto aéreo de dicho oficial y el Comité Organizador cubrirá los costos de alojamiento, alimentación y transporte local.
7. Con el objetivo de mantener al nivel mínimo los gastos del Comité Organizador, se procurará que los representantes internacionales y oficiales técnicos designados por la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana residan, hasta donde sea práctico y adecuado para la conducción apropiada de las competencias bajo reglas internacionales, en la propia sede de los Juegos o en países cercanos a esta.
8. El Comité Organizador deberá ofrecer, a sus expensas, a las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales de los deportes incluidos en el Programa de los Juegos, los locales y las instalaciones necesarias para el tratamiento a los asuntos de carácter técnico. Además, el Comité Organizador ofrecerá a las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales, cuando así lo soliciten, siempre que asuman los gastos y tengan la aprobación del Comité Ejecutivo de la Odepa, las instalaciones administrativas, técnicas y de alojamiento que les permitan

celebrar sus congresos u otras reuniones en la ciudad sede de los Juegos Panamericanos.

9. El Comité Organizador deberá proveer los uniformes de todo el personal técnico necesario para la dirección de las competencias de cada uno de los deportes durante los Juegos Panamericanos.
10. En caso de desacuerdo entre el Comité Organizador y la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana, sobre los asuntos técnicos relacionados con la dirección de las competencias durante los Juegos Panamericanos, el Comité Ejecutivo de la Odepa actuará buscando una solución razonable y justa en beneficio de los atletas, el deporte y los Juegos Panamericanos y su decisión será final y de obligatorio cumplimiento.

SECCIÓN VIII ALOJAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Villa Panamericana:
 - 1.1 Todos los competidores en los Juegos Panamericanos serán alojados en la Villa Panamericana, a menos que otra decisión haya sido tomada por el Comité Ejecutivo de la Odepa.
 - 1.2 La Villa estará abierta al menos diez (10) días antes de la ceremonia de inauguración y permanecerá abierta al menos durante tres (3) días posteriores a la ceremonia de clausura de los Juegos Panamericanos. La Villa Panamericana debe satisfacer las exigencias mínimas, similares a las establecidas por el COI para la organización de la Villa de los atletas en unos Juegos Olímpicos.
 - 1.3 El Comité Organizador proporcionará el alojamiento necesario, equipado con las comodidades básicas, para atletas y oficiales de equipo de las Delegaciones de los CON que se alojarán en la Villa Panamericana. La Odepa se asegurará de que en cuanto a las condiciones de vida de los atletas, en la Villa Panamericana o en otras instalaciones de alojamiento previstas para los Juegos Panamericanos, no haya diferencias significativas ni ningún tipo de discriminación o desigualdad manifiesta entre los atletas.
 - 1.4 Cada delegación de un Miembro de la Odepa deberá tener a su disposición, en la Villa Panamericana, una oficina administrativa, cerca de su alojamiento, debidamente equipada con teléfono, fax, acceso a internet y otros recursos básicos, para facilitar su función dentro de los Juegos Panamericanos y sin ningún costo adicional para los Miembros de la Odepa.

2. Otros Alojamientos:
 - 2.1 El Comité Organizador establecerá un mecanismo, expedito y eficiente, que permita organizar y coordinar previamente todos los aspectos relacionados con el alojamiento de los Miembros de la Odepa en la Villa Panamericana y el de los medios de comunicación y otros invitados en los lugares que hayan sido determinados para tal fin.
 - 2.2 El Comité Organizador hará los arreglos convenientes para facilitar el alojamiento de los representantes oficiales y de los oficiales técnicos, designados por las Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Deportivas Panamericanas, dentro de las cifras aprobadas por el Comité Ejecutivo de la Odepa.
 - 2.3 El Comité Organizador ofrecerá facilidades de alojamiento, pagado por el usuario, a los medios de comunicación acreditados, a los invitados oficiales y a otras personas, debidamente acreditadas y autorizadas por el Presidente de la Odepa.
 - 2.4 El Comité Organizador pondrá a disposición alojamiento, transporte local y acreditación para un máximo de 10 observadores designados por el Comité Organizador de los siguientes Juegos Panamericanos, quienes sufragarán sus propios gastos.
 - 2.5 En situaciones muy específicas, como establece el Estatuto de la Odepa, el Comité Ejecutivo podrá autorizar el alojamiento, fuera de la Villa Panamericana, de los participantes en las competencias de determinados deportes; en tal caso, las condiciones serán similares a las de la Villa Panamericana y los costos de transporte, alojamiento y alimentación que dicha decisión implique correrán por cuenta del Comité Organizador.
3. Los participantes alojados en instalaciones destinadas a los Juegos son responsables del cuidado de los medios y recursos puestos a su disposición. El Comité Organizador establecerá el procedimiento mediante el cual cada Miembro de la Odepa se haga responsable de pagar el costo por la pérdida, daño o deterioro de los medios y recursos asignados a su delegación deportiva. Ante cualquier situación no prevista, la Odepa, previo acuerdo firmado con el Comité Organizador, podrá actuar como garante transitorio, hasta que el Miembro de la Odepa responsable asuma los pagos de los daños causados por su delegación en los Juegos Panamericanos.
4. El Comité Organizador deberá procurar que todos los gastos y servicios extras, cargados a los competidores y oficiales se mantengan en un nivel mínimo razonable.

SECCIÓN IX ACREDITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. El Estatuto de la Odepa, en su Artículo XVIII (4)(a)(iv), define que para otorgar la sede de los Juegos Panamericanos la ciudad candidata presentará una Carta firmada por los niveles más altos de la autoridad gubernamental del país, mediante la cual, se asegure a la Odepa que se respetará el Estatuto y el Reglamento de los Juegos Panamericanos y se ofrecerán garantías para el acceso y salida del país de los atletas, dirigentes, oficiales, jueces, representantes de los medios y otros participantes, debidamente acreditados.
2. Los únicos facultados para solicitar acreditación en los Juegos Panamericanos son:
 - 2.1 Los Comités Olímpicos Nacionales, en cuanto a la delegación oficial y el personal del país que, de acuerdo con el presente Reglamento, tienen el derecho de asistir a los Juegos Panamericanos;
 - 2.2 El Comité Organizador, en lo referente al personal que trabajará en la organización de los Juegos; y
 - 2.3 La Odepa, para el Comité Ejecutivo y su propio personal; para los representantes de las Federaciones Internacionales, de las Confederaciones Deportivas Panamericanas y los oficiales técnicos, jueces internacionales y personalidades invitadas al evento.

La Odepa aprobará todas las acreditaciones que emita el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos.
3. El Comité Organizador, previa aprobación del Comité Ejecutivo de la Odepa, emitirá la Credencial de Identidad Panamericana a todas las personas que asistan a los Juegos Panamericanos en calidad de participante oficial. Dicha Credencial registrará el nombre y apellidos, la fecha y lugar de nacimiento, el sexo, la nacionalidad y la función del titular en los Juegos Panamericanos.

La Credencial de Identidad Panamericana tendrá la firma y fotografía del titular y deberá estar contrafirmada, en cada caso, por el Presidente o en ausencia de este por el Secretario General del Comité Olímpico Nacional y el Presidente de la Odepa o del Comité Organizador, según el nivel de autoridad establecido.
4. El Comité Organizador elaborará y propondrá al Comité Ejecutivo de la Odepa para su aprobación, al menos un año antes de su inauguración, el Manual de Acreditación que se aplicará durante los Juegos Panamericanos. De

igual forma, el diseño, categoría, número de acreditaciones y procedimiento para su emisión serán aprobados por el Comité Ejecutivo.

5. El Sistema de Acreditación se pondrá en práctica a partir de la aprobación del Comité Ejecutivo de la Odepa, como mínimo, un (1) año antes de la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos. Los formularios de solicitud de acreditación serán enviados, como mínimo, seis (6) meses antes del inicio de los Juegos Panamericanos a todos los Miembros de la Odepa, a las Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Deportivas Panamericanas, a la Odepa y a otros organismos deportivos que deban recibirlos, de acuerdo con el sistema de acreditación aprobado.
6. El Comité Organizador, en virtud del Acuerdo de Responsabilidades firmado entre las partes y de conformidad con lo establecido en el Estatuto de la Odepa, hará los arreglos convenientes con el Gobierno de su país, para que la Credencial de Identidad Panamericana constituya el documento de viaje (visa), acompañada de un pasaporte con vigencia, como mínimo, hasta los seis meses posteriores a la conclusión de los Juegos Panamericanos.
7. La Credencial de Identidad Panamericana deberá tener ubicado, en lugar preponderante, los logotipos de la Odepa y de los Juegos Panamericanos. La propaganda o anuncio comercial en dicha Credencial deberá ajustarse a lo que al respecto haya aprobado el Comité Ejecutivo de la Odepa.
8. Cada participante y el Miembro de la Odepa que lo inscribe son conjuntamente responsables de la veracidad de los datos ofrecidos y del cuidado, protección y uso de la acreditación entregada. El participante está en la obligación de notificar de inmediato al Comité Organizador, a través de su Comité Olímpico, cualquier caso de robo, deterioro ó pérdida de la Credencial de Identidad Panamericana.

SECCIÓN X REUNIÓN DE JEFES DE MISIÓN

1. El Comité Organizador efectuará una Reunión de Jefes de Misión, por lo menos seis (6) meses antes de los Juegos, en la ciudad sede. La información que proporcione el Comité Organizador a los Miembros de la Odepa, deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:
 - 1.1 Esquema general sobre la organización de los Juegos;
 - 1.2 Descripción completa de la Villa Panamericana y otros alojamientos; sistema de transporte, incluyendo los vehículos asignados a cada delegación;

- 1.3 Instalaciones de competencia y entrenamiento;
 - 1.4 Sistema de Acreditación;
 - 1.5 Calendario con las fechas más importantes que deben cumplirse;
 - 1.6 Regulaciones de la aduana del país sede con respecto al equipamiento, medicina, vestuario y otros medios importados, con carácter temporal, para uso durante los Juegos Panamericanos;
 - 1.7 Servicios equinos, incluyendo normas sanitarias, cuarentena, tarifas para la alimentación de los caballos, servicios veterinarios, recepción en el aeropuerto y entrega desde y hacia la instalación ecuestre;
 - 1.8 Procedimientos generales de seguridad;
 - 1.9 Procedimientos para el envío, recepción y distribución de la carga;
 - 1.10 Tarifas de costo por los diferentes servicios que se ofrecerán;
 - 1.11 Requerimientos para que el personal médico que forma parte de cada delegación pueda ejercer la medicina o terapia; así como, las restricciones sobre la importación temporal de equipos y medicinas requeridos para propósitos médicos de la delegación;
 - 1.12 Oferta para el alquiler de embarcaciones, facilidades para la importación temporal de estas, servicio de mantenimiento y reparación;
 - 1.13 Facilidades técnicas y de logística para los medios de comunicación.
 - 1.14 Información sobre las Ceremonias de Inauguración y Clausura.
 - 1.15 Garantizar que tanto los Himnos Nacionales como las banderas de los países participantes estén debidamente actualizados y aprobados por el CON correspondiente.
2. El costo de la reunión de los Jefes de Misión, incluido el alojamiento y la alimentación de los participantes, será asumido por el Comité Organizador. El boleto de avión del representante de cada país a la Reunión de Jefes de Misión correrá por cuenta del Miembro de la Odepa que envía al participante.
 3. La Odepa enviará a un representante para que, junto al Comité Organizador de los Juegos Panamericanos, presida la Reunión de Jefes de Misión.
 4. Concluida la Reunión de Jefes de Misión, el Comité Organizador informará al Presidente de la Odepa sobre sus resultados, destacando las principales preocupaciones, solicitudes o sugerencias planteadas por los representantes de los Miembros de la Odepa.

SECCIÓN XI ATTACHÉS PARA LAS DELEGACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Al menos seis meses antes de la inauguración de los Juegos Panamericanos, el Comité Organizador asignará un attaché para cada una de las delegaciones participantes, en consulta con el Comité Olímpico Nacional correspondiente. El attaché debe dominar el idioma del país al que ha sido asignado.
2. Los attachés deberán estar bajo el control del Comité Organizador y serán el enlace entre este y la delegación de cada país, para contribuir a resolver problemas y colaborar con esta en lo que fuese necesario.
3. La presencia de los attachés no limitará el derecho del Jefe de Delegación o sus oficiales, para tratar directamente con el Comité Organizador los asuntos que considere apropiados.

SECCIÓN XII SERVICIOS MÉDICOS Y CONTROL DE DOPAJE EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. El Comité Organizador de los Juegos Panamericanos, en correspondencia con lo establecido en el Estatuto de la Odepa, Artículo XX, numeral, 4 inciso d), referido a las instalaciones necesarias para los Juegos, tiene la obligación del montaje y equipamiento en la ciudad sede de los Juegos, de un laboratorio, definitivo o temporal, reconocido por el COI, para el análisis de las pruebas de control de dopaje que serán realizadas durante los Juegos.
2. La Odepa, precursora de la lucha contra el dopaje, reafirma su política de rechazar, sancionar y desalentar, por todos los medios, el uso de sustancias dopantes y métodos prohibidos, para asegurar el más sano, seguro, equitativo y ético ambiente en las competencias deportivas durante los Juegos Panamericanos. La Odepa promueve entre sus Miembros el desarrollo de una educación preventiva y profiláctica que sienta las bases de una verdadera cultura contra del dopaje en el deporte.
3. Dada su trascendencia para los Juegos Panamericanos y como referencia obligada para todos los participantes en los Juegos, se reitera lo que señala la Carta Olímpica: "El Código Mundial Antidopaje de la Agencia Mundial Antidopaje será obligatorio para el Movimiento Olímpico."

4. La Odepa da la mayor prioridad al trabajo de su Comisión Médica, la que tiene la responsabilidad de implementar sus políticas y programas respecto a los asuntos médicos en general y, en particular, los referidos al control de dopaje durante los Juegos Panamericanos.
5. El Código Mundial Antidopaje, la Carta Olímpica, las regulaciones específicas de las Federaciones Internacionales, el Estatuto de la Odepa y el Reglamento de los Juegos Panamericanos, referidos a la atención médica de los participantes y a los controles de dopaje, se aplicarán, con todo rigor, pulcritud y justeza, a los competidores que participan en los Juegos Panamericanos.
6. Los procedimientos para el control de dopaje durante los Juegos Panamericanos serán aplicados con un alto nivel de exigencia y ajustados a las normas internacionales vigentes y a las propias de la Odepa. El análisis de las muestras para la posible detección de sustancias prohibidas se llevará a cabo en o bajo la supervisión de un laboratorio acreditado por el COI, el que deberá estar instalado en la ciudad sede de los Juegos Panamericanos.
7. En correspondencia con lo estipulado en el Código Mundial Antidopaje y como aspectos muy importantes en los procedimientos para el control de dopaje en los Juegos Panamericanos se tendrá en cuenta que:
 - 7.1 Todo competidor que participe en los Juegos Panamericanos deberá conocer y cumplir todas las políticas y normas antidopaje; estar disponibles para someterse a los controles y/o exámenes médicos que se requieran de ellos; responsabilizarse, en el contexto de la lucha contra el dopaje, de lo que ingieren y usan e informar al personal médico de su obligación de no usar sustancias prohibidas y métodos prohibidos y responsabilizarse de que ningún tratamiento médico infrinja las políticas y normas establecidas en el Código Antidopaje.
 - 7.2 Todo competidor que se niegue a someterse a un control o examen, de conformidad con lo señalado en el punto anterior o que fuera declarado positivo en las pruebas de control de dopaje, será separado inmediatamente de los Juegos Panamericanos y retirada su Credencial, además de las sanciones o medidas disciplinarias que le correspondan por la falta cometida.
 - 7.3 La infracción, por parte de un atleta individual, de una norma antidopaje en relación con un control durante las competencias de los Juegos Panamericanos conlleva automáticamente la anulación de los resultados individuales en la competición con todas sus consecuencias, incluida la

pérdida de las medallas, puntos y premios, además de cualquier otra sanción que pueda ser impuesta respecto a la violación.

- 7.4 En los casos que en que más de un miembro de un equipo deportivo cometiese una infracción de las normas antidopaje durante las competencias de los Juegos Panamericanos se podrá descalificar al equipo en cuestión o imponer cualquier otra medida disciplinaria que el Comité Ejecutivo de la Odepa considere apropiada. En los deportes que no sean deportes de equipo, pero en los que se concedan premios a equipos, la descalificación o cualquier otra medida disciplinaria impuesta al equipo cuando uno o varios miembros de ese equipo cometan una infracción de las normas antidopaje se corresponderá con las normas en vigor de la Federación Internacional correspondiente.
- 7.5 Si cualquier otro participante en los Juegos Panamericanos, diferente del competidor en cuestión, estuviera implicado en una infracción de las normas del Código Antidopaje, se retirará su Acreditación y se separará de los Juegos Panamericanos, además de cualquier otra sanción que pueda ser impuesta respecto a la violación.
- 7.6 En casos de violación al Código Mundial Antidopaje, el Comité Ejecutivo de la Odepa, en consulta con su Comisión Médica, retirará las medallas y/o diplomas que hayan sido otorgados y podrá imponer cualquier otra medida disciplinaria o sanción a los atletas u otras personas involucradas en tal violación.
- 7.7 La Comisión Médica de la Odepa elaborará las directrices que sobre los cuidados médicos y la salud de los atletas y demás participantes en los Juegos deberá cumplir el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos.
- 7.8 Los miembros de la Comisión Médica de la Odepa no desempeñarán funciones médicas en la delegación de ningún Miembro de la Odepa durante los Juegos Panamericanos ni participarán en discusiones relativas a infracciones del Código Mundial Antidopaje por parte de los miembros de su delegación nacional respectiva.
- 7.9 En el caso de que un atleta o equipo sea sancionado mediante el retiro de su(s) medalla(s), diploma(s) o ambos debido a cualquier motivo, será responsabilidad de su Comité Olímpico Nacional solicitar al atleta que regrese las medallas a la Odepa.
- 7.10 Para todos estos casos, el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos tendrá un número adicional de medallas y diplomas que entregarán al Comité Ejecutivo de la Odepa, a fin de que los premios sean entregados a los atletas que los merecen como resultado de la decisión adoptada.

SECCIÓN XIII PREMIOS A ENTREGAR DURANTE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Todos los participantes en los Juegos Panamericanos recibirán una medalla conmemorativa y un diploma que acredite tal condición.
2. Los ganadores del primer lugar recibirán una medalla dorada y un diploma; del segundo lugar, una medalla plateada y un diploma; y del tercer lugar, una medalla bronceada y un diploma. Los atletas que terminen entre el cuarto y octavo lugar, incluidos ambos, recibirán un diploma. Los premios para los competidores en los Juegos Panamericanos serán garantizados por el Comité Organizador para su entrega por parte de la Odepa.
3. El Comité Organizador presentará el diseño de las medallas de premiación de los participantes y del diploma para ser aprobado por el Comité Ejecutivo de la Odepa al menos con un (1) año de antelación a la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos. El diploma que se otorga a los participantes en los Juegos Panamericanos estará firmado por el Presidente de la Odepa y el Presidente del Comité Organizador.
4. En los deportes de equipo y en las pruebas de equipo, incluidas en otros deportes, cada miembro de un equipo ganador recibirá la medalla y el diploma correspondiente al lugar alcanzado. En los casos de aquellos deportes cuyas reglas no establecen sistema de desempate y así ha sido previsto en los reglamentos técnicos aprobados para los Juegos se otorgarán dos medallas a los ganadores del primero, segundo y tercer lugar de dicha especialidad según sea el caso.
5. Ningún premio diferente a los señalados podrá otorgarse en los Juegos Panamericanos, al menos que el Comité Ejecutivo de la Odepa haya adoptado otra decisión sobre el particular.
6. En deportes o eventos en que las normas técnicas establecidas prevén que, desde las competencias semifinales, dos competidores avancen al encuentro final, los dos perdedores de la ronda semifinal pueden recibir, cada uno de ellos, una medalla de bronce, si, con la debida anticipación, el Comité Ejecutivo de la Odepa, por recomendación de su Comisión Técnica, determina que no habrá una competencia por el tercer lugar.
7. El Comité Organizador deberá entregar, además de los premios referidos en la Sección XII, numeral 6.10, diez (10) juegos completos (oro, plata y bronce)

de las medallas de premiación y tres (3) antorchas, a la Odepa, al menos 60 días antes de la Ceremonia de Inauguración de los Juegos.

SECCIÓN XIV CEREMONIAS DE PREMIACIÓN DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Durante la celebración de los Juegos Panamericanos, el Comité Ejecutivo de la Odepa es el único responsable de establecer el protocolo aplicable en todas las instalaciones y emplazamientos dependientes del Comité Organizador.
2. Las Ceremonias de Premiación se realizarán en las instalaciones de cada uno de los deportes incluidos en el Programa de los Juegos y al término de la competencia final de cada prueba.
3. En cada escenario de competencia existirá una Oficina de Protocolo, con un Jefe y personal suficiente para atender los asuntos protocolares, incluyendo la Ceremonia de Premiación. Cada instalación dispondrá de las banderas y los Himnos de los países que participan en la competencia; así como, las astas necesarias para el izaje de las banderas al momento de la premiación.
4. El Comité Ejecutivo de la Odepa designará a las personas que presidirán las Ceremonias de Premiación y entregarán las medallas y diplomas de cada uno de los deportes que podrán ser miembros del Comité Ejecutivo de la Odepa, miembros del Comité Olímpico Internacional, Presidentes de Comités Olímpicos Nacionales, Presidentes de Federaciones Internacionales o Confederaciones Deportivas Panamericanas o autoridades de gobierno. En el cumplimiento de la norma protocolar la persona designada por la Odepa podrá estar acompañada por federativos del deporte que se premia; representantes del Comité Organizador o una personalidad deportiva relevante.
5. Al anunciarse la Ceremonia de Premiación el jefe de la Oficina de Protocolo de la instalación, dirigirá la marcha, seguido primeramente por las edecanes que llevan las medallas y diplomas; después las personas que entregarán los premios y, finalmente, los competidores que serán premiados.
6. Los competidores que han ganado el primero, segundo y tercer lugar irán, vestidos con la ropa deportiva oficial de su delegación, al podio de premiación frente al Palco de Honor. Para la entrega de las medallas se aplicará el orden siguiente: 3er Lugar, 2º Lugar y 1er Lugar. El ganador de la medalla de oro será colocado ligeramente arriba del segundo lugar que estará a su derecha y el tercero, que estará a su izquierda, se ubicará ligeramente por debajo del segundo lugar.

7. Después de la entrega de medallas, la bandera del país del ganador de la medalla de oro será izada en el asta central de las tres colocadas en el recinto, las del segundo y tercer lugar en las astas adyacentes, de la derecha y la izquierda, respectivamente, de frente al público. La bandera del país del ganador de la medalla de oro estará más elevada que la del segundo lugar y está un poco más elevada que la del tercero. Los competidores y los espectadores estarán frente a las banderas, inmediatamente, se escuchará el Himno Nacional abreviado (duración máxima de 45 segundos) del país del ganador de la medalla de oro.

SECCIÓN XV CEREMONIA DE INAUGURACIÓN DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. La Ceremonia de Inauguración constituye uno de los momentos más importantes y trascendentes de los Juegos Panamericanos, por ello, la aplicación de las medidas que garanticen la mejor organización y brillantez de dicha Ceremonia es responsabilidad del Comité Organizador, con la participación activa del Comité Ejecutivo de la Odepa, de su Comisión Técnica y de los CON Miembros bajo la coordinación del Canciller de la Odepa.
2. El Proyecto para la Ceremonia de Inauguración de los Juegos Panamericanos será presentado por el Comité Organizador, al Comité Ejecutivo de la Odepa, como mínimo un (1) año antes de la inauguración de los Juegos Panamericanos. El Proyecto de Ceremonia considerará, además de la parte protocolar y las manifestaciones culturales, el tiempo de traslado de los atletas, vías de acceso, seguridad y ubicación en el estadio, entre otros aspectos.
3. En las Ceremonias de Inauguración y Clausura de los Juegos Panamericanos los discursos y juramentos deberán traducirse del idioma en que se está hablando al español y/o al inglés, según sea el caso, y cuyo texto aparecerá en la pantalla del estadio.
4. La Ceremonia Oficial de Inauguración de los Juegos Panamericanos se desarrollará en el siguiente orden:
 - 4.1 De frente al Palco de Honor, a la extrema derecha del estadio, se ubicarán tres astas para banderas: la central, para la bandera del país anfitrión; a su derecha para la bandera de la Odepa y a su izquierda para la bandera de la ciudad sede de los Juegos. A la izquierda del estadio, deberá ser colocada una cuarta asta para la bandera del COI. Estas son las únicas banderas que serán izadas durante la Ceremonia de Inauguración de los Juegos Panamericanos.

- 4.2 Frente al Palco de Honor, en el campo, habrá un podio.
- 4.3 El Jefe de Estado, invitado para inaugurar los Juegos Panamericanos, será recibido en la entrada del Estadio por el Presidente de la Odepa, el Presidente del Comité Olímpico del país que organiza los Juegos Panamericanos y por el Presidente del Comité Organizador, quienes lo acompañarán al Palco de Honor.
- 4.4 En el Palco de Honor, además de las personas mencionadas, habrá asientos disponibles para el Presidente del COI o su representante; para el Comité Ejecutivo de la Odepa, los miembros del Comité Organizador, los miembros del COI en América, los Presidentes de los CON y los representantes de las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales; para la más alta autoridad de la ciudad sede y de la ciudad donde se celebraron los Juegos Panamericanos inmediatamente precedentes y para invitados especiales, acompañantes y otras destacadas personalidades aprobadas por el Presidente de la Odepa.
- 4.5 Una vez que se haya ubicado el Jefe de Estado en el Palco de Honor, será saludado con el Himno Nacional de su país, procediéndose de inmediato al izaje de la bandera nacional del país sede.
- 4.6 En el Palco de Honor, a la derecha del Jefe de Estado, se ubica el Presidente de la Odepa; a la izquierda, el Presidente del COI; después del Presidente del COI, el Presidente del Comité Olímpico Nacional sede; después del Presidente de la Odepa, el Presidente del Comité Organizador y después del Presidente del Comité Organizador, la más alta autoridad de la ciudad sede. Los asientos restantes serán ocupados por las personalidades e invitados de acuerdo a lo que al respecto haya decidido el Presidente de la Odepa.
- 4.7 Luego de escuchar el Himno Nacional, se iniciará el desfile de los participantes. Cada delegación, con su uniforme oficial, será encabezada por una pancarta con el nombre de su país, acompañada por su bandera nacional. Las delegaciones desfilarán en orden alfabético en español, excepto la delegación de Argentina, que encabeza el desfile por ser el país donde se celebraron los primeros Juegos Panamericanos y la delegación del país anfitrión, que cierra el desfile. Las delegaciones saludarán al Jefe de Estado a su paso frente al Palco de Honor; ningún participante en el desfile podrá introducir en el estadio banderas, estandartes, banderines, cámaras u otros objetos visibles que no formen parte del uniforme oficial de la delegación.
- 4.8 Las banderas de los países participantes; así como, las pancartas con el nombre del país, deberán ser de igual tamaño y estas las proporcionará el

Comité Organizador. El portador de la pancarta será seleccionado por el Comité Organizador y el abanderado de cada delegación por el CON correspondiente. Cada delegación, después de completar su marcha dentro del estadio, se alineará, de acuerdo con el protocolo establecido, detrás de la pancarta con el nombre y la bandera de su país, de frente al Palco de Honor.

- 4.9 Al concluir el desfile y cuando todas las delegaciones se hayan ubicado en el lugar establecido, las banderas del COI, de la Odepa y de la ciudad sede serán izadas. Las banderas estarán listas en sus astas y al compás del Himno Olímpico se izarán las banderas del COI, de la Odepa y la de la ciudad sede.
- 4.10 Cuando las banderas se hayan izado, el Presidente de la Odepa y el Presidente del Comité Organizador, acompañados por el alcalde de la ciudad sede, descienden del Palco de Honor y se dirigen al podio.
- 4.11 El Presidente del Comité Organizador subirá solo al podio y dará la bienvenida a los participantes, la que no excederá de tres minutos. El texto con las palabras de bienvenida deberá entregarse previamente a la Odepa. A continuación, el Presidente de la Odepa subirá al podio, invitará al Jefe de Estado a que declare inaugurados los Juegos, con las siguientes palabras:

“Tengo el honor de solicitar al Sr. , que declare inaugurados los Juegos Panamericanos.”
- 4.12 Desde su lugar en el Palco de Honor, el Jefe de Estado expresará lo siguiente:

“Hoy, declaro solemnemente inaugurados los Juegos Panamericanos.”
- 4.13 Una vez efectuada la Declaratoria Oficial de Inauguración, el Presidente de la Odepa, el Alcalde de la ciudad sede y el Presidente del Comité Organizador regresarán al Palco de Honor.
- 4.14 El portador del Fuego Panamericano designado por el Comité Organizador, quien podrá ser escoltado por dos personas, entrará al estadio por la puerta principal y después de recorrer la pista, procederá a dirigirse al pebetero. Después de alcanzar la plataforma para el encendido del fuego, saludará con la antorcha los cuatro puntos cardinales, procediendo al encendido del pebetero; en ese momento sonará una fanfarria de trompetas.
- 4.15 Los abanderados nacionales avanzarán al área del podio del centro del estadio para formar un semicírculo alrededor del mismo, de frente al Palco de Honor.

- 4.16 El atleta seleccionado por el país sede para tomar el juramento y el abanderado del país anfitrión, subirán al podio. Tomando la esquina más baja de la bandera de su país en su mano izquierda y levantando su brazo derecho, hará el siguiente juramento, en representación de todos los atletas:
- “A nombre de todos los competidores, prometo que tomaremos parte en estos Juegos Panamericanos, respetando y sometiéndonos a las reglas que los gobiernan, con verdadero espíritu deportivo, por la gloria del deporte y el honor de nuestros equipos.”
- 4.17 A continuación, un juez del país anfitrión subirá al podio y de la misma manera hará el siguiente juramento:
- “A nombre de todos los jueces y oficiales, prometo que oficiaremos en estos Juegos Panamericanos con completa imparcialidad, respetando y sometiéndonos a las reglas que los gobiernan, con verdadero espíritu deportivo.”
- 4.18 Después de la Declaración Oficial de Inauguración de los Juegos Panamericanos, se desarrollará el Programa Cultural previsto por el Comité Organizador.
- 4.19 De inmediato las delegaciones se trasladarán al lugar que se le ha designado dentro del estadio.
- 4.20 La Ceremonia de Inauguración, incluyendo su parte cultural, no deberá exceder de las dos horas y treinta minutos de duración.
- 4.21 El Canciller de la Odepa tiene la autoridad y, consecuentemente, la responsabilidad de aplicar el presente Reglamento, respetando el protocolo oficial del país sede. En caso de que por cualquier razón no se cumpla con lo establecido en el presente Reglamento, inmediatamente informará al Presidente de la Odepa, con el fin de que se analice el caso y el Comité Ejecutivo de la Odepa adopte la medida apropiada.
- 4.22 Si la Ceremonia de Inauguración fuese celebrada en un lugar diferente al estadio de atletismo, otro pebetero deberá ser colocado en este último y en la noche de la Ceremonia de Inauguración, el Fuego Panamericano deberá ser transferido a él, sin ningún protocolo especial, para ser regresado, si es necesario, al lugar de la Ceremonia de Clausura para su formal extinción.

SECCIÓN XVI CEREMONIA DE CLAUSURA DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. La Ceremonia de Clausura tendrá lugar en el estadio, después del último evento previsto en el Programa Deportivo de los Juegos Panamericanos.
2. En la Ceremonia de Clausura en el Palco de Honor, se mantendrá, de forma general, la ubicación de las personas, tal cual se decidió para la inauguración de los Juegos, ajustándose a la decisión que al respecto adopte el Presidente de la Odepa. En el Palco de Honor serán ubicados el Alcalde, el Presidente del Comité Organizador y el Presidente del Comité Olímpico Nacional de la sede de los próximos Juegos Panamericanos.
3. Los abanderados de las delegaciones participantes marcharán en un solo bloque precedidos por sus respectivas pancartas con el nombre del país y en el mismo orden seguido en la Ceremonia de Inauguración.
4. Detrás de ellos, los atletas de los diferentes países que han participado en los Juegos Panamericanos, entremezclados, entrarán en el estadio en columnas y tomarán sus lugares en el centro del estadio o en asientos reservados para ellos. Cuando los miembros de las delegaciones se hayan ubicado en el lugar correspondiente, los abanderados formarán un semicírculo alrededor del podio, de frente al Palco de Honor.
5. El Presidente de la Odepa y el Presidente del Comité Organizador de los Juegos Panamericanos bajan del Palco de Honor y se dirigen al podio y el Presidente de la Odepa, declarará clausurados los Juegos Panamericanos e invitará a la Familia Olímpica Panamericana a participar en los próximos Juegos Panamericanos.
6. Al finalizar las palabras, sonará una fanfarria y las luces del estadio se apagarán. Poderosos reflectores iluminarán las banderas que se encuentran izadas en el estadio desde la Ceremonia de Inauguración.
7. Cuatro escoltas de seis oficiales cada una, en completo uniforme, entrarán por la puerta principal e irán hacia las astas de las banderas. Lentamente, iluminados por reflectores, las escoltas arriarán las banderas y dejarán el estadio. Los reflectores iluminarán el pebetero y al sonido de un redoble o un toque de silencio, el Fuego Panamericano se extinguirá lentamente.

8. Una escolta hará su entrada al estadio portando la bandera oficial de la Odepa. La escolta avanzará hacia un lado del podio, permaneciendo de pie. Las más altas autoridades de la ciudad que organiza los Juegos y de la próxima sede subirán al podio para unirse al Presidente de la Odepa.
9. El abanderado de la escolta subirá al podio y entregará la bandera al Presidente de la Odepa, quien estará acompañado del Alcalde de la ciudad que clausura los Juegos Panamericanos y el Presidente del Comité Organizador. El Presidente de la Odepa entregará la bandera de la Organización Deportiva Panamericana a la más alta autoridad de la ciudad sede de los próximos Juegos Panamericanos. Concluida la entrega de la bandera las autoridades regresarán al Palco de Honor.
10. Los reflectores iluminarán la puerta principal, por donde entrará una escolta de ocho oficiales, llevando horizontalmente la bandera del país que organizará los próximos Juegos Panamericanos, dirigiéndose al asta donde estuvo izada la bandera del país que clausura los Juegos. A los acordes del Himno Nacional del país sede de los próximos Juegos, su bandera será izada. La escolta abandonará el estadio por la puerta principal. En el área exterior del estadio se lanzarán fuegos artificiales, los que durarán aproximadamente 15 minutos. Al final de los fuegos artificiales, se encenderán de nuevo las luces del estadio y se presentará un evento cultural.
11. En el tablero electrónico del estadio, se leerá el siguiente mensaje:
“NOS VEMOS EN” y el nombre de la ciudad en la que se celebrarán los próximos Juegos Panamericanos; así como, el año correspondiente.
12. El canciller de la Odepa tiene la autoridad y, consecuentemente, la responsabilidad, de garantizar el cumplimiento de las normas establecidas en el presente Reglamento.

SECCIÓN XVII AUTORIDAD DURANTE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Durante la celebración de los Juegos, de acuerdo al Estatuto, la máxima autoridad será el Comité Ejecutivo de la Odepa, que actuará con las facultades y atribuciones que en él ha delegado la Asamblea General de la Odepa.
2. Cualquier asunto no previsto en el presente Reglamento deberá ser tramitado por el Comité Organizador con el Presidente de la Odepa quien, tras escuchar

a las partes, brindará las indicaciones correspondientes, actuando con la autoridad que en él delega el Comité Ejecutivo de la Odepa.

SECCIÓN XVIII DIRECCIÓN DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. El Comité Ejecutivo de la Odepa sesionará, con carácter permanente, para en cualquier momento y circunstancia, atender los asuntos relacionados con la organización de los Juegos Panamericanos. El Presidente del Comité Organizador o el representante designado, deberá estar disponible para las reuniones que tenga a bien citar el Comité Ejecutivo.
2. La Comisión Técnica de la Odepa estará en contacto permanente con el Director Técnico de los Juegos, de manera que, con la acción conjunta, pueda tenerse una actualización diaria sobre temas tales como: inscripciones, instalaciones de entrenamiento y competencia, equipamiento deportivo, sistema de cronometraje, jueces y árbitros, acreditación, cumplimiento del programa deportivo, ceremonias de premiación, protestas, reuniones técnicas de los deportes y cualquier otro asunto relacionado con los aspectos técnicos de los Juegos Panamericanos.
3. Diariamente, representantes designados por el Comité Ejecutivo de la Odepa, con la presencia de miembros del Comité Organizador, efectuarán una reunión con los Jefes de Misión, en la Villa Panamericana, con el objetivo de conocer sus opiniones sobre el desarrollo de los Juegos Panamericanos; así como, los problemas y dificultades presentes y las medidas que aseguren su más pronta solución.
4. Durante los Juegos Panamericanos funcionará, de forma permanente, la Comisión Médica de la Odepa, la que se encargará de controlar los servicios médicos que el Comité Organizador debe garantizar para todos los participantes y dirigirá la aplicación del Programa Antidopaje previsto para los Juegos Panamericanos.
5. Otras comisiones y grupos de trabajo podrán constituirse por decisión del Comité Ejecutivo de la Odepa, en coordinación con el Comité Organizador, con el objetivo de apoyar tareas muy específicas para el desarrollo exitoso de los Juegos Panamericanos.
6. El Tesorero de la Odepa, durante el desarrollo de los Juegos, tendrá la responsabilidad de que, tanto el Comité Organizador como los CON cumplan las obligaciones financieras que, para los Juegos Panamericanos, establece el Estatuto de la Odepa.

SECCIÓN XIX PROGRAMA CULTURAL DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. El Comité Organizador desarrollará, durante los Juegos, un Programa de manifestaciones culturales, el que deberá ser aprobado por el Comité Ejecutivo de la Odepa al menos con 6 meses de antelación a la fecha de inauguración de los Juegos.
2. El referido Programa tendrá como objetivo fomentar las relaciones de amistad, solidaridad y comprensión mutua entre los Miembros de la Odepa y demás participantes en los Juegos Panamericanos, sobre la base de los valores culturales comunes e históricos que unen a todos los pueblos de América.
3. El Programa Cultural considerará el periodo de tiempo que media entre las fechas de inauguración y clausura de los Juegos Panamericanos. En su contenido, podrán tenerse en cuenta:
 - 3.1 Manifestaciones culturales organizadas en la Villa Panamericana y otras instalaciones de los Juegos Panamericanos en las que se expresen la universalidad, la diversidad de la cultura de la humanidad y los valores autóctonos del país sede.
 - 3.2 Otras manifestaciones artísticas y culturales que, con el mismo fin, se desarrollen en la ciudad sede durante el periodo de los Juegos.

SECCIÓN XX PROPAGANDA Y PUBLICIDAD DURANTE EL DESARROLLO DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. No se permitirá ningún tipo de manifestación ni propaganda política, religiosa o racial de ningún tipo en las instalaciones u otro lugar que se considere parte de los emplazamientos de los Juegos Panamericanos.
2. No se permitirá ningún tipo de anuncio ni publicidad dentro ni encima de los estadios, instalaciones ni otros lugares de competición de los Juegos Panamericanos. No se permitirán locales comerciales ni carteles publicitarios en estadios, instalaciones y demás emplazamientos deportivos.
3. El Comité Ejecutivo de la Odepa es la única autoridad competente para determinar los principios y las condiciones en virtud de los cuales se autorizará alguna forma de publicidad durante los Juegos Panamericanos.

4. Ninguna forma de publicidad ni de propaganda comercial o de otro tipo podrá aparecer sobre las personas, la ropa deportiva, accesorios, o en general sobre cualquier prenda de vestir o equipamiento utilizado por los atletas en los Juegos Panamericanos, excepto la marca del fabricante, con la condición de que no se destaque de manera ostentosa con fines publicitarios. Esta regla se registrará por los criterios siguientes:
 - 4.1 La marca del fabricante no figurará más de una vez en cada prenda de vestir o artículo de equipamiento.
 - 4.2 Toda marca de fabricante que ocupe más del 10% de la superficie total del equipamiento expuesto durante la competición se considerará prohibida. En cualquier caso, ninguna marca de fabricante podrá sobrepasar los 60 cm².
 - 4.3 Accesorios para la cabeza como sombreros, gorras, gafas de sol, guantes y otros, en los que el tamaño de la marca del fabricante sobrepase los 6 cm² se considerará prohibida.
 - 4.4 La ropa como camisetas, shorts y pantalones de deportes, entre otros, en los que el tamaño de la marca del fabricante sobrepase los 20 cm², se considerará prohibida.
 - 4.5 En el calzado, el nombre y el logo del fabricante pueden figurar, siempre y cuando, su tamaño no sobrepase los 6 cm².
 - 4.6 En casos muy especiales, el Comité Ejecutivo de la Odepa podrá autorizar excepciones en la aplicación de las reglas anteriormente señaladas.
 - 4.7 Toda violación de las disposiciones previstas en esta Sección implicará la descalificación o retirada de la acreditación del o los implicados. El Comité Ejecutivo de la Odepa podrá tomar acciones en contra del CON o la Federación Internacional y/o Confederación Deportiva Panamericana que resulten responsables de la violación. Las decisiones sobre la materia tomadas por el Comité Ejecutivo de la Odepa serán inapelables.

SECCIÓN XXI INVITACIONES A LOS MIEMBROS DE LA Odepa PARA ASISTIR A LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Las invitaciones para participar en los Juegos Panamericanos serán firmadas y enviadas por el Presidente de la Odepa, a todos los Miembros de la Odepa, al menos con seis (6) meses de antelación a la fecha de inauguración de los Juegos Panamericanos.
2. Las invitaciones para participar en los Juegos Panamericanos se redactarán en los términos siguientes:

“La Organización Deportiva Panamericana tiene el honor de invitar al Comité Olímpico Nacional de a participar en los Juegos Panamericanos que se celebrarán en la ciudad de del al de”.

3. Las invitaciones serán enviadas, simultáneamente, por correo certificado o mediante servicio de mensajería. Los Miembros de la Odepa deberán responder por escrito a la invitación formulada. Las respuestas de los Miembros de la Odepa deberán recibirse, en la Oficina de la Odepa, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de su envío.

SECCIÓN XXII COBERTURA INFORMATIVA RELACIONADA CON LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. La Odepa adoptará las medidas necesarias para garantizar que los Juegos Panamericanos tengan la cobertura más completa por los distintos medios de comunicación y la mayor audiencia posible en América y en el resto del mundo.
2. Un objetivo importante de la Odepa es que los medios de comunicación promuevan y divulguen los principios y valores del Ideal Olímpico y el significado que tienen los Juegos Panamericanos.
3. Todos los asuntos relacionados con el desarrollo de los Juegos Panamericanos serán competencia exclusiva del Comité Ejecutivo de la Odepa. Con el fin de asegurar la información más completa, a través de los medios de comunicación, y la mayor audiencia posible para los Juegos Panamericanos, el Comité Ejecutivo de la Odepa decidirá las acciones necesarias que sobre la materia serán aplicadas por el Comité Organizador de los Juegos.
4. Un año antes del inicio de los Juegos, el Comité Organizador publicará un folleto contentivo de las reglas generales de los Juegos Panamericanos, el programa-calendario y las regulaciones técnicas que regirán para cada deporte, el que deberá enviarse a la Odepa, a su Comité Ejecutivo, a los Miembros de la Odepa, a las Confederaciones Deportivas Panamericanas y/o Federaciones Internacionales y a otros que deben conocer dicha información.
5. El Comité Organizador publicará un boletín, al menos cada noventa (90) días, durante los tres (3) primeros años del ciclo panamericano; cada sesenta (60) días durante el último año antes de la inauguración y, diariamente, durante el periodo de desarrollo de los Juegos Panamericanos.

6. El Comité Organizador garantizará que, en un periodo no mayor de los doce (12) meses posteriores a la fecha de clausura de los Juegos Panamericanos, publicará y distribuirá, a la Odepa y a sus miembros, la Memoria Oficial de los Juegos Panamericanos. Antes de su edición, la Memoria deberá ser previamente aprobada por la Odepa y la misma deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:
 - 6.1 Los nombres de los Miembros de la Odepa participantes;
 - 6.2 Los nombres de los participantes en cada deporte;
 - 6.3 Los resultados con la estadística completa de todos los eventos incluidos en el Programa;
 - 6.4 Una descripción general de la organización de los Juegos.
7. De acuerdo con lo que establece el Estatuto de la Odepa en su Artículo XXI, acápite 1 éxito, el Comité Organizador de los Juegos Panamericanos deberá pagar a la Odepa cincuenta mil dólares (\$50,000.00 USD) como garantía para la publicación y presentación de las Memorias de los Juegos. Honrada la obligación por parte del Comité Organizador, el depósito le será devuelto.

SECCIÓN XXIII IDIOMAS OFICIALES EN LOS JUEGOS PANAMERICANOS

1. Los idiomas oficiales, de uso obligatorio en los Juegos Panamericanos, son el español y el inglés; todas las comunicaciones, sistema informativo, señalizaciones, publicaciones y transmisiones relacionadas con los Juegos Panamericanos se realizarán en ambos idiomas.

En caso de divergencias en los textos de los documentos oficiales, relacionados con la organización de los Juegos Panamericanos, prevalecerá la versión en español.

SECCIÓN XXIV TROFEOS QUE OTORGA LA Odepa

1. La Odepa otorgará dos trofeos después de concluidos los Juegos Panamericanos:
 - 1.1 El Trofeo “José de Jesús Clark Flores”, que se concede al atleta o equipo que haya tenido el desempeño más sobresaliente durante el desarrollo de los Juegos Panamericanos;
 - 1.2 El Trofeo “Fair Play”, que se otorga a un atleta, oficial o equipo que haya demostrado un espíritu deportivo sobresaliente y una destacada adhe-

sión a los principios y valores olímpicos, durante la realización de los Juegos Panamericanos.

Ambos trofeos serán entregados por el Presidente de la Odepa, por recomendación de la Comisión Técnica y con la aprobación del Comité Ejecutivo, en la primera Asamblea General de la Odepa, posterior a la terminación de los Juegos Panamericanos.

Sobre los autores

Otto REGALADO PEZÚA

oregalado@esan.edu.pe

Doctor en Ciencias Administrativas y máster en Investigación por la Université de Nice Sophia-Antipolis, Niza, Francia, máster en Márketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia, magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Actualmente es profesor e investigador del área de Márketing de la ESAN Graduate School of Business. Ha sido profesor visitante en el CERAM Sophia-Antipolis (hoy Skema), la Université de Nice Sophia-Antipolis y la École Supérieure de Commerce de Troyes; todas instituciones francesas. Actualmente es profesor visitante en la Escuela de Posgrado del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México, y en la Escuela de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Autor del libro *La planificación estratégica sostenible en turismo: conceptos, modelos y pautas para gestores turísticos* (Cengage Learning, 2011).

Marjorie AYALA RÍOS

ynesperu@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y contadora pública por la Universidad Nacional Federico Villarreal, además de estudios en Márketing. Experiencia profesional en el sector financiero estadounidense, en las áreas de atención al cliente y calidad del servicio.

Lourdes CHERO PACHECO

cherolm@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) y magíster en Finanzas por la Universidad ESAN e ingeniera economista por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Especialidad y experiencia en planeamiento estratégico; gestión de calidad; evaluación de proyectos; asociaciones público-privadas; economía internacional; análisis econométrico; gestión comercial, logística y financiera; márketing; gestión de recursos humanos; consultorías; investigación y desarrollo; enfoque de género; y multiculturalidad. Ha sido coordinadora general de los programas MBA en las regiones del Perú de la Universidad ESAN y consultora en temas financieros

del sector energético en el Instituto de Regulación y Finanzas (FRI) de la misma institución. Actualmente se desempeña como especialista de Inclusión Financiera en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis).

Yvette YAURI MINAYA

yvette.yauri@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN e ingeniera industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Especialista y auditora líder en Sistemas de Gestión de Calidad (SGS), Medio Ambiente (SGS), Seguridad y Salud Ocupacional (Bureau Veritas) y Desarrollo Sostenible (ESAN). Ha cursado diversos diplomados en Gerencia de Seguridad y Salud Empresarial (ESAN), Alta Especialización en Gestión del Desarrollo Sostenible (ESAN), Especialización en Gestión Integral de Residuos Sólidos (UNALM) y Gestión de Innovación y Liderazgo (Esade, Barcelona, España). Ha sido jefa del Sistema Integrado de Gestión (Quality, Environment, Health & Safety, QEHS) en Avon Products S.A. (Perú) y QEHS manager & country sustainability controller en ABB S.A. (Perú). Coautora del artículo *Inventarios de ciclo de vida del oro, de actividades mineras artesanales y de pequeña escala en el Perú*, publicado en el 2006 en *Holística*, revista de Ingeniería Industrial de la PUCP.

Andrea ZEVALLOS MALDONADO

andrezev@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y licenciada en Turismo por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Especialización en Márketing. Experiencia profesional en los sectores turismo y educación, en las áreas de ventas, atención al cliente, márketing, conciliaciones, enseñanza y administración.

Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en junio del 2015
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com