

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Identificación de los elementos que facilitaron la  
implementación de la estructura organizacional del  
proyecto especial para la preparación y desarrollo  
de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019**

Juan Antonio Urbina Arias

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD**  
**DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : **Mg. RUBI ELISBETH RIVAS COSSIO**  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación  
FECHA : **16/05/2025**

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ESPECIAL PARA LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LOS XVIII JUEGOS PANAMERICANOS DEL 2019**", perteneciente a **Bach. JUAN ANTONIO URBINA ARIAS**, de la **MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **08 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores  
(Nº de palabras excluidas: **40**) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

  
Rubi Elisabeth Rivas Cossio  
DNI. Nº 44136888

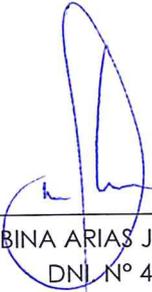
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, URBINA ARIAS JUAN ANTONIO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 41849663, egresado de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ESPECIAL PARA LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LOS XVIII JUEGOS PANAMERICANOS DEL 2019", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 20 de Marzo de 2023.



URBINA ARIAS JUAN ANTONIO  
DNI N° 41849663



**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendicla 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junin 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# Tesis Urbina Arias

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1

[pdfcoffee.com](http://pdfcoffee.com)

Fuente de Internet

1%

2

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

3

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

4

[edoc.pub](http://edoc.pub)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.continental.edu.pe](http://repositorio.continental.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[imdri.gov.co](http://imdri.gov.co)

Fuente de Internet

1%

7

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to UNAPEC

Trabajo del estudiante

<1%

9

[repositorio.adp.edu.pe](http://repositorio.adp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

---

[vdocuments.mx](http://vdocuments.mx)

10

Fuente de Internet

<1 %

11

[es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org)

Fuente de Internet

<1 %

12

[www.ipd.gob.pe](http://www.ipd.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

13

[www.sustanciainfinita.com](http://www.sustanciainfinita.com)

Fuente de Internet

<1 %

14

Submitted to Universidad Anahuac México  
Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

15

[cursoco201202.blogspot.com](http://cursoco201202.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

16

[repositorio.ug.edu.ec](http://repositorio.ug.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 40 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Mg. Rubí Elisbeth Rivas Cossio

### **Dedicatoria**

A Dios, bueno y fiel, contigo todo es más fácil.

A mi esposa, Pía, sostén e inspiración permanente. Contigo todo.

A mis hijos, Salvador, Betos y Luv@, con ustedes y para ustedes, siempre.

### **Agradecimientos**

Gracias a infinitas a mis padres, por enseñarme a siempre ir adelante y dejarme perseguir mis sueños.

Gracias, hermanos, por apoyar a su manito menor.

Gracias a al resto de mi familia, amigos, colegas y compañeros de todas partes, los quiero.

A la EIEFD y toda su gente, siempre los llevo en mi corazón.

Gracias a mi asesora de la tesis de licenciatura, Mireya del Pozo, tus enseñanzas perduran hasta hoy.

Gracias Proyecto COPAL, hoy Legado, por mostrarme lo maravilloso que es servir al país y marcarme el camino para mi crecimiento profesional.

Y gracias siempre a Dios, que permitió que todo esto ocurra así, perfecto.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Gráficos .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	15
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema .....	15
1.1.1. Planteamiento del problema. ....	15
1.1.2. Formulación del problema. ....	17
A. Problema General: .....	17
B. Problemas Específicos:.....	17
1.2. Determinación de objetivos .....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación e importancia del estudio .....	17
1.4. Limitaciones de la presente investigación .....	18
Capítulo II Marco Teórico .....	20
2.1. Antecedentes del problema.....	20
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	21
A. Los X Juegos Sudamericanos de Santiago de Chile 2014. .....	21
B. Los XXVII Juegos Olímpicos de Sídney 2000, Australia.	23
C. Los I Juegos Panamericanos Junior Cali – Valle 2021, Colombia. ....	26
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Estructura organizacional. ....	28
A. ¿Organización o estructura organizacional? .....	29

B.	Elementos que caracterizan a una estructura organizacional. ....	31
C.	Estructura informal. ....	36
D.	Tipos de coordinación. ....	37
E.	Partes de una estructura organizacional. ....	39
F.	Factores determinantes en una estructura organizacional. ....	43
G.	Tipos de estructura.....	46
H.	Importancia de la estructura organizacional.....	52
2.2.2.	Mega eventos deportivos.....	54
2.2.3.	Estructuras organizacionales para el desarrollo de mega eventos deportivos.....	55
2.2.4.	Políticas públicas para la promoción y desarrollo de mega eventos deportivos.....	60
A.	Reino Unido.....	61
B.	Colombia. ....	63
C.	Chile. ....	65
2.2.5.	Liderazgo en las organizaciones y su influencia en las estructuras organizacionales. ....	66
2.3.	Definición de términos básicos .....	68
Capítulo III	Categorías de Análisis .....	72
Capítulo IV	Metodología del Estudio .....	73
4.1.	Método y tipo de la investigación.....	73
4.2.	Diseño de la investigación .....	73
4.3.	Población y muestra .....	74
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	75
4.5.	Técnicas de análisis de datos .....	76
Capítulo V	Resultados y Discusión .....	77
5.1.	Resultados y análisis.....	77
5.1.1.	Políticas públicas en el Perú para la promoción del deporte y el desarrollo de organizaciones de mega eventos deportivos. ...	77
5.1.2.	La estructura organizacional del PEJP. ....	81
A.	Partes de la estructura organizacional del PEJP.....	84

B. Tipo de estructura del PEJP.....	85
C. La estructura informal del PEJP. ....	85
5.1.3. El liderazgo de los principales actores del PEJP. ....	87
5.2. Discusión de resultados .....	89
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	95
Referencias Bibliográficas.....	97
Anexos .....	101
Anexo 01: Matriz de consistencia .....	101
Anexo 02: principales mega eventos deportivos desarrollados en Colombia. Periodo 2011- 2022.....	102
Anexo 03: principales mega eventos deportivos desarrollados en Chile. Periodo 2011- 2021.....	103
Anexo 04: Guía para aplicación de entrevistas.....	104
Anexo 05: Listado de personas entrevistadas para el desarrollo de la investigación.....	114

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Resumen de los Mega Eventos Deportivos realizados en Perú. Periodo 2004 - 2019. ....	20
<b>Tabla 2</b> Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional. ....	47
<b>Tabla 3</b> Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional. ....	49
<b>Tabla 4</b> Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional matricial. ....	51
<b>Tabla 5</b> Categorías y subcategorías de análisis. ....	72

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Organigrama de la Corporación Santiago 2014 (COSAN).....	24
<b>Gráfico 2.</b> Organigrama del Comisión Deportiva SOCOG (SSC) – 2020.....	27
<b>Gráfico 3.</b> Organigrama de los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021 ..	28
<b>Gráfico 4.</b> Partes tipo de una estructura.....	43
<b>Gráfico 5.</b> Factores determinantes en una estructura organizativa .....	44
<b>Gráfico 6.</b> Ejemplo de una estructura funcional.....	48
<b>Gráfico 7.</b> Ejemplo de una estructura organizativa divisional. ....	50
<b>Gráfico 8.</b> Ejemplo de una estructura matricial.....	52
<b>Gráfico 9.</b> Ejemplo de una estructura simple.....	59
<b>Gráfico 10.</b> Organigrama del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos del 2019.....	81

## **Resumen**

En el año 2013, Lima obtiene la sede para realizar los Juegos Panamericanos en el 2019, provocando con ello la creación del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019. El éxito obtenido al finalizar el certamen, en opinión de varios expertos, es la motivación para analizar, en primera instancia, la estructura organizacional de la entidad para entender cómo es que las tareas fueron divididas, agrupadas y coordinadas. En segunda instancia, el marco legal que soportó dicha organización a través de las políticas públicas en favor del deporte. Y, por último, la influencia del liderazgo de los principales actores del proyecto especial. Con toda esta información recopilada se espera obtener resultados que permitan brindar una teoría que sirva de utilidad para próximos estudios y para crear las bases para futuras postulaciones a nuevos mega eventos deportivos con sede en Perú.

## **Abstract**

In 2013, Lima was selected for hosting the Pan American Games in 2019, then Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP) was created. Several experts state the Games were successful. For this reason, the PEJP's organizational structure will be analyzed, in first term. Realize that an organizational structure is the way the tasks are divided, grouped and coordinated. In second term, the legal framework this organization had through the sport public policies. Finally, leadership of the principal workers and its influence. With all this information collected it is expected to give a theory that support future research and giving Peru the chance for bidding to new sport mega events.

## Introducción

Desde hace más de un siglo, el deporte organizado juega un rol importante para las personas y comunidades en el mundo. Un hito importante que refuerza esta idea fue precisamente la realización de los I Juegos Olímpicos de la Era Moderna en Atenas, Grecia, en el año de 1896. A partir de allí, se generó un movimiento político, económico y social en torno a la promoción y desarrollo del deporte y la actividad física en los países, motivados por los logros y el reconocimiento que inspira la apreciación de los límites y posibilidades físicas del ser humano.

Desde aquella primera gran competencia deportiva mundial, no todos los países vieron la misma oportunidad en torno a los beneficios que trae la práctica del deporte organizado en la población, provocando que algunas naciones se desarrollen más rápidamente que otras. Además, dichos Juegos de 1896 dieron origen a un nuevo término que hoy se conoce como “mega evento deportivo”.

Para Bowdin et al. (2006) los mega eventos, en sentido general, “son aquellos eventos que son tan grandes que afectan en economías enteras y brillan en los medios de comunicación del mundo”. Además, afirman que estos eventos “son generalmente desarrollados luego de una postulación” (p. 18). Siendo así, un mega evento deportivo es capaz de beneficiar – o perjudicar si no es bien gestionado – la economía de una ciudad o un país. Actualmente, no son sólo los Juegos Olímpicos considerados como mega eventos deportivos, también se tiene como ejemplo de ellos:

- La Copa Mundial de Fútbol.
- Los Juegos Sudamericanos.
- Los Juegos Bolivarianos.
- Los Juegos Centroamericanos y del Caribe.
- Los Juegos Pan Asiáticos.
- Mundiales de algunos deportes: baloncesto, rugby, entre otros.
- El Rally Dakar.

- Los Juegos Panamericanos.
- Muchos otros más.

El impacto positivo que dejan estos certámenes en las sedes donde se desarrollan a corto, mediano y largo plazo son la razón por la que cada vez más países se suman a la intención de postularse y buscar ser merecedoras de esta oportunidad. De hecho, muchos gobiernos han promulgado leyes e implementado planes y programas con lineamientos bien definidos encaminados a la postulación, promoción y desarrollo de mega eventos deportivos en sus territorios de manera permanente, porque lo vinculan con mejorar la calidad de vida de su población, contribuir con la economía de su región o simplemente para mejorar la infraestructura deportiva actual en favor de sus deportistas de alto rendimiento. Cualquiera que fuere, organizar mega eventos deportivos favorecerá a un objetivo mayor para el país.

A inicios de los años 2000, el Perú decidió sumarse en la disputa por organizar mega eventos deportivos, obteniendo en el 2013 la sede para realizar los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos seis años más tarde. A partir de aquel año, una serie de acciones se llevaron a cabo con la intención de cumplir con el encargo recibido, provocando que posteriormente el presidente de Panam Sports (organización encargada de organizar y regular los principales eventos del ciclo olímpico de América) afirmara que fueron “los mejores Juegos Panamericanos de la historia de los Juegos Panamericanos” (Ilic, 2019).

Ahora bien, hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de una organización. Específicamente, la presente investigación busca poder identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 de Lima – Perú.

La estructura organizacional del proyecto especial, entendida básicamente por cómo el trabajo se dividió y agrupó y luego como este trabajo se coordinó entre todos los integrantes de dicha organización, es el eje central para el estudio y

análisis que se realizará a continuación, tomando en cuenta las políticas públicas en favor del deporte como los factores externos que influyen en esta y el liderazgo de los principales actores como los factores internos.

En favor de enriquecer el marco teórico de este trabajo, se realiza una recopilación de información muy profunda basada en la búsqueda bibliográfica y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos en temas de gestión deportiva y/o de gestión pública, dando como resultado una investigación cualitativa de tipo exploratorio que espera contribuir principalmente con futuros estudios y brindar las bases para la organización de próximos mega eventos deportivos con sede Perú. Así mismo, el análisis de otras experiencias internacionales en organización de mega eventos deportivos y de formulación de políticas públicas soportan en gran medida los resultados obtenidos, en línea con las conclusiones y recomendaciones que esta investigación aporta para la comunidad científica y lectores en general. Por lo antes expuesto se precisa a continuación los objetivos de este proyecto, para dar paso a su desarrollo en los próximos capítulos.

Objetivo general:

Identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP).

Objetivos específicos:

1. Identificar el contexto político y legal que permitió al PEJP implementar la estructura organizacional de dicha entidad.
2. Conocer las características que presentó la estructura organizacional del PEJP.
3. Conocer los principales actores que lideraron en favor del PEJP.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y Formulación del Problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

En el mes de octubre del año 2013, con ocasión de la LI Asamblea General de la Organización Deportiva Panamericana - ODEPA, se eligió a la ciudad de Lima como sede anfitriona de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019. A partir de entonces, el Perú tenía la responsabilidad de iniciar las acciones correspondientes para la planificación, organización y ejecución de los citados Juegos. Así, con fecha 21 de febrero de 2015 se crea el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP)<sup>1</sup>. A pesar de ello, hasta fines del año 2016 aún no se había iniciado con ninguna disposición muy trascendental para cumplir con el encargo asumido tres años antes.

A partir de entonces, una serie de decisiones a nivel de Estado, acompañada otras acciones acometidas a la interna del Proyecto Especial, permitieron que los XVIII Juegos Panamericanos y los Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019 fueran el mayor mega evento deportivo que el país ha organizado hasta la fecha, con una inversión realizada en infraestructura y equipamiento deportivo que bordeó los 4,200,000,000 de Soles en obras, adquisiciones y servicios<sup>2</sup>, sin llegar a alcanzar el presupuesto inicialmente estimado, ahorrándole al país aproximadamente 800,000,000 de Soles.

---

<sup>1</sup> Decreto Supremo 002-2015-MINEDU

<sup>2</sup> <https://elcomercio.pe/panamericanos-lima-2019/noticias/lima-2019-gobierno-peruano-invirtio-us-1200-millones-juegos-panamericanos-efe-noticia-657066-noticia/>

Revisando la documentación y analizando el trabajo de campo realizados en torno al éxito de los Juegos, muchos de ellos están enfocados en la rapidez con que se ejecutaron las obras y los factores clave para la implementación de estos proyectos de infraestructura, pero muy poco se discute sobre la estructura organizacional del PEJP y el marco político y legal que dio paso al diseño de esta. De hecho, existe un cuestionamiento general porque la Ley del Deporte del 2003 y los planes y políticas nacionales del deporte vigentes desde el año 2011 presentados por el Instituto Peruano del Deporte, no consideran la posibilidad de que el Perú pueda ser sede para la realización de mega eventos deportivos en favor de algún logro mayor, lineamiento que sí forma parte de los instrumentos legales y de gestión en otros países de la región y del mundo.

Precisamente, por lo que representó para el país la realización de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, se busca poder identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 de Lima - Perú. Con ello, se espera que se tenga en cuenta este modelo innovador dentro de la gestión deportiva que algunas entidades públicas requieren en el país, además de generar un precedente en la bibliografía referida al tema que permita facilitar la realización de próximas investigaciones.

En este punto es importante puntualizar que, para los fines de la presente investigación, estructura organizacional no sólo se refiere al organigrama de una entidad, sino también a cómo se llevan a cabo todos los procesos de coordinación entre los colaboradores esta, además de la cultura generada, en otras palabras, a todo aquello que en adición no se ve en el organigrama.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es: ¿qué elementos facilitaron la implementación

de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019?

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema General:**

¿Qué elementos facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP)?

#### **B. Problemas Específicos:**

1. ¿En qué contexto político y legal se desarrolló el PEJP para permitir la implementación de la estructura organizacional de dicha entidad?
2. ¿Qué características presentó la estructura organizacional del PEJP?
3. ¿Qué actores lideraron en favor del PEJP?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP).

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar el contexto político y legal que permitió al PEJP implementar la estructura organizacional de dicha entidad.
2. Conocer las características que presentó la estructura organizacional del PEJP.
3. Conocer los principales actores que lideraron en favor del PEJP.

## **1.3. Justificación e importancia del estudio**

El presente estudio será de mucha utilidad, toda vez que contribuirá con generar un material que identificará los factores que influyeron en la

concepción y ejecución del modelo organizacional de la entidad que llevó a cabo con éxito los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Así mismo, el tratamiento de este tema de investigación es sumamente necesario porque contribuirá en el futuro a desarrollar un modelo de organización para otras entidades públicas en el país cuyo objeto o misión esté orientado hacia la gestión deportiva.

Por último, es importante señalar que es el momento oportuno para abordar este tema de investigación debido que el PEJP, como una entidad sui generis en el Estado Peruano, ha logrado proponer modelos e instrumentos de gestión de los recursos humanos los cuales resultan conveniente estudiar mientras esta entidad se mantenga vigente, ahora como Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

#### **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

Si bien el presente estudio busca presentar el modelo de organización del PEJP y los elementos que permitieron su implementación, existen algunas limitaciones para la presente investigación que son pertinentes mencionar en este apartado:

- a. Escasos estudios o experiencias previas reportadas relacionadas con el tema.

Los elementos que se plantean en el presente estudio toman como referencia la recopilación bibliográfica orientada a los factores de éxito en la implementación de los proyectos de infraestructura y de algunos instrumentos de gestión utilizados. No obstante, de manera específica no ha existido antes una presentación de los factores que hayan abordado el modelo de organización del PEJP.

Por otra parte, el Perú también cuenta con limitados registros de estudios abocados a la gestión deportiva enfocados a la estructura organizacional.

b. Sesgo del investigador.

Al tratarse de una investigación personal, algunos de los conceptos o ideas que se presenten o datos que se recopilen pudieran tener un alcance limitado por el enfoque que se determine a través de este proyecto.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales.

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019 se constituyeron en el principal mega evento deportivo que haya organizado el país, luego de los Juegos Bolivarianos en Trujillo en el año 2013 y mucho antes la Copa del Mundo de Fútbol en la categoría Sub17 y la Copa América del mismo deporte en el año 2004. No obstante, ninguno de los eventos antes mencionados tiene punto de comparación en magnitud, ya sea por la cantidad de deportistas participantes, duración y sedes deportivas utilizadas. Basta con echar un vistazo a la tabla comparativa a continuación:

**Tabla 1**

Resumen de los Mega Eventos Deportivos realizados en Perú.  
Periodo 2004 - 2019.

Nº	Evento	Cantidad de deportistas	Países participantes	Duración (días)	Sedes deportivas
1	Panamericanos Lima 2019	8,400	41	38	21
2	Bolivarianos Trujillo 2013	4,400	11	15	8
3	Copa del Mundo Sub17	400	16	17	5
4	Copa América 2004	300	12	20	7

Fuente: elaboración propia. Adaptado de la búsqueda realizada en Wikipedia.

Adicional a lo mencionado recientemente, se suma lo expresado en el Capítulo I acerca de la escasa bibliografía nacional acerca del desarrollo de mega eventos deportivos en nuestro país. No sorprende entonces que, teniendo muy poca experiencia en la organización y desarrollo de este tipo de certámenes internacionales resulte poco

probable conocer el enfoque y conceptos de autores peruanos referente al tema de investigación en cuestión. En ese contexto, es importante referirse a los antecedentes obtenidos de experiencias internacionales.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

#### **A. Los X Juegos Sudamericanos de Santiago de Chile 2014.**

En el año 2018 se publicó el libro “Sport Mega-Events en emerging economies” (Mega eventos deportivos en economías emergentes), libro redactado por un colectivo de autores encabezado por Gonzalo Bravo en el cual se hace un análisis muy profundo en torno al planeamiento y organización de los X Juegos Sudamericanos llevados a cabo en Santiago de Chile en el año 2014. En dicha publicación se habla del contexto político y social del país antes y durante la planeación del evento, de las decisiones tomadas por el gobierno chileno para cumplir con los compromisos asumidos ante la Organización Deportiva Suramericana – ODESUR<sup>3</sup> y de la organización adoptada por el Comité Organizador para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con Bravo, como parte de la inclusión del deporte como política pública, se menciona que en el año 2001 se promulga la Ley del Deporte, diseñada, entre otras finalidades, para estimular y fortalecer el relacionamiento y formas de colaboración entre las entidades deportivas públicas y privadas chilenas. Este marco legal contribuyó significativamente a que el gobierno tome la decisión de postularse a ser sede de diversos mega eventos deportivos.

Así, Chile ganó la postulación para organizar los Juegos Sudamericanos del 2014 en el año 2009. Posterior a ello, en el

---

<sup>3</sup> La **Organización Deportiva Suramericana (ODESUR)**, fundada el 27 de marzo de 1976, es la asociación de los comités olímpicos nacionales de América del Sur con sede en Luque, Paraguay. Como parte del movimiento olímpico promociona sus fines y principios. Tiene a su cargo la organización de los Juegos Suramericanos, Juegos Suramericanos de Playa y los Juegos Suramericanos de la Juventud (Tomado de Wikipedia).

2013, el Instituto Nacional del Deporte (IND)<sup>4</sup> incluyó la postulación y organización de mega eventos deportivos como parte de su plan estratégico bajo la premisa que un mega evento deportivo “puede servir como catalizador para el plan de desarrollo deportivo del país” (Bravo et al., 2018, p. 69).

El siguiente paso del gobierno chileno, fue la creación de la Corporación Santiago 2014 (COSAN 2014 o COSAN), la cual fue creada como “una entidad independiente del gobierno, pero que trabajó en una cerca relación con el IND y el Comité Olímpico Chileno (COCH).

En este punto se hace referencia a que COSAN no fue diferente a cómo otro Comité Organizador se estructura, incluyendo su duración temporal, autonomía de funcionamiento, y la mínima o flexible rendición de cuentas de parte de algún órgano del gobierno a la entidad deportiva. Se enfatiza que este tipo de autonomía permite siempre a cualquier Comité Organizador de un mega evento deportivo operar y navegar a través de la compleja burocracia y las políticas internas que caracterizan a la mayoría de las agencias de un gobierno. Además, ODESUR le brindó un plan de asistencia y soporte permanente a través de dos comités conformados: el Comité de Monitoreo y el Comité Técnico. Estos organismos no sólo apoyaron en la organización de los aspectos técnicos y otros relacionados a las competencias deportivas, sino que también brindó asesoría y un mejor relacionamiento con los comités olímpicos nacionales y las confederaciones deportivas regionales de cada disciplina.

En ese contexto, el organigrama de la COSAN incluyó seis departamentos y cinco unidades de coordinación. Mientras los departamentos desempeñaron un rol más operacional y funcional en el desarrollo de los Juegos Sudamericanos, las unidades de coordinación supervisaban las tareas de estos

---

<sup>4</sup> El **Instituto Nacional del Deporte (IND)** es el ente rector del deporte en Chile, similar a lo que en Perú sería el Instituto Peruano del Deporte (IPD).

departamentos (ver Gráfico 1). Si bien el número de trabajadores de la COSAN fue aumentando progresivamente en los años hasta ser más de 300 colaboradores y 3,700 voluntarios antes del inicio de los Juegos, esta forma de organización se mantuvo desde un inicio hasta la finalización del proyecto.

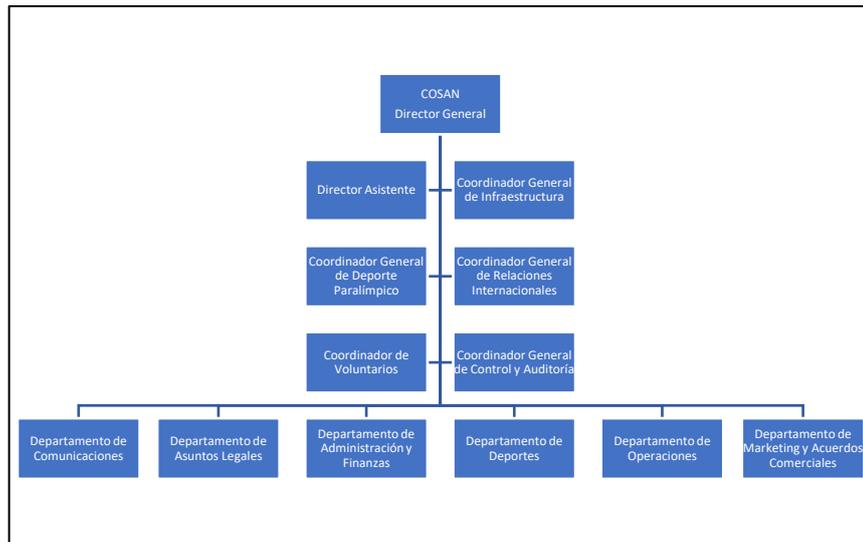
B. Los XXVII Juegos Olímpicos de Sídney 2000, Australia.

Sin lugar a duda, los Juegos Olímpicos se constituyen en uno de los principales mega eventos deportivos del planeta. Alrededor de estos, se han elaborado múltiples investigaciones, estudios y reportes que han sido la base para la planeación, organización y desarrollo de las siguientes ediciones. Si bien se pudiera pensar que cualquiera de estos certámenes pudiera ser incorporado a esta investigación, los XXVII Juegos Olímpicos desarrollados en la ciudad de Sídney, Australia, en el año 2000, representaron un antes y un después en la forma de organizar y llevar a cabo este tipo de mega evento. Por ello, se toma como referencia para este análisis el Reporte Anual publicado por el Comité Olímpico Internacional (COI)<sup>5</sup> en el año 2002 referente a los citados Juegos y el estudio presentado por Stephen Frawley y colaboradores en el año 2013, a través del libro “Managing Olympics” (Gestionando los Juegos Olímpicos), entre otros documentos.

---

<sup>5</sup> El **Comité Olímpico Internacional (COI)** es un organismo encargado de promover el olimpismo en el mundo y coordinar las actividades del Movimiento Olímpico. Está encargado de supervisar y administrar todo lo concerniente a los Juegos Olímpicos (Tomado de Wikipedia).

**Gráfico 1.** Organigrama de la Corporación Santiago 2014 (COSAN).



Fuente: Bravo et al., 2018.

En primera instancia, todos los Juegos Olímpicos se rigen en base a la Carta Olímpica. La Carta Olímpica es “la codificación de los Principios Fundamentales del Olimpismo, el Reglamento y los Estatutos adoptados por el COI. (La Carta Olímpica) gobierna la organización, acción y operación del Movimiento Olímpico y establece las condiciones para la celebración de los Juegos Olímpicos” (Comité Olímpico Internacional [COI], 2011, p. 5).

En lo que respecta al tema de investigación, hablar de la influencia de la Carta Olímpica para la organización de unos Juegos Olímpicos es de vital importancia debido que este documento afecta en gran medida las decisiones que política y técnicamente puede llegar a tomar un Comité Organizador de los Juegos Olímpicos o Olympic Games Organising Committee (OCOG, por sus siglas en inglés). En ese contexto, el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Sídney 2000 (SOCOG, por sus siglas en inglés), tomando como punto de partida los principios y normas del Movimiento Olímpico, decidió proponer una organización sui generis para entonces: en 1996, ya contando con la confirmación de la sede de este mega evento

deportivo, dispuso conformar una entidad con una estructura de gobernanza doble, por un lado, integrado por representantes del Comité Olímpico Australiano (AOC, por su nombre en inglés) y por el otro, con representantes del Gobierno del Estado de New South Wales<sup>6</sup> (NSW). Así, nació la SOCOG Sport Commission o Comisión Deportiva SOCOG (SSC).

La SSC tuvo por el lado del NSW el responsable financiero de los Juegos Olímpicos y de gestionar todas las áreas no deportivas del evento. Por el lado del AOC, contó con el responsable de las decisiones relacionadas con el área deportiva.

De acuerdo con el estudio Frawley, al momento de concebir la SSC se estimó que debía ser una entidad autónoma, con un presupuesto asignado y que debía tener un periodo de vida definido. Así mismo, precisa este documento que la participación de los agentes individuales, sobre todo de aquellos que representaban a los principales grupos de clientes (por ejemplo, el presidente de la AOC, los representantes del COI, los colaboradores del SSC, entre otros), fueron los que contribuyeron con darle forma a la gestión de los citados Juegos Olímpicos. De esta manera, se logró conformar una estructura organizacional en constante evolución, debido a la interacción constante entre estos agentes individuales, la cual variaba de manera permanente durante la planeación del certamen. El estudio señala que varios de ellos no solo representaron a los principales grupos de clientes de los Juegos, sino que además tenían una amplia experiencia acumulada en la administración de los Federaciones Internacionales y Federaciones

---

<sup>6</sup> **New South Wales (NSW)** es uno de los seis estados que, junto con los dos territorios continentales y los seis insulares, conforman la Mancomunidad de Australia. Su capital y ciudad más poblada es Sídney (Tomado de Wikipedia).

Nacionales<sup>7</sup>. Con todo ello, se informa que los Juegos de Sídney lograron cumplir con un objetivo que antes no se había podido lograr en su totalidad: llevar a cabo unos Juegos totalmente centrados en los intereses de los deportistas y los servicios asociados directamente a ellos. Además, el contrato firmado con NSW le permitió a esta ciudad australiana garantizar un legado deportivo de gran influencia en los años siguientes a los Juegos Olímpicos.

El organigrama de Sídney 2000 se presenta a continuación (ver Gráfico 2).

Como se puede apreciar en el gráfico, la Junta Directiva fue la máxima autoridad de esta entidad, con una comisión especial encargada del broadcasting o transmisión televisiva del evento (suponiendo que fue debido al alto impacto económico que representaba este rubro). A diferencia de la COSAN, el organigrama del SSC contó con nueve departamentos orientados a las operaciones propias de los Juegos (deportes, operaciones de la Villa de Atletas, operaciones de las instalaciones, etc.) y siete departamentos encargados de los asuntos propios de la corporación (legal, finanzas, relaciones con los medios, etc.), cada uno de estos departamentos supervisados por sus respectivos directores ejecutivos adjuntos. Durante la investigación, no se hallaron reportes sobre la cantidad de colaboradores y/o voluntarios que formaron parte del SSC.

C. Los I Juegos Panamericanos Junior Cali – Valle 2021, Colombia.

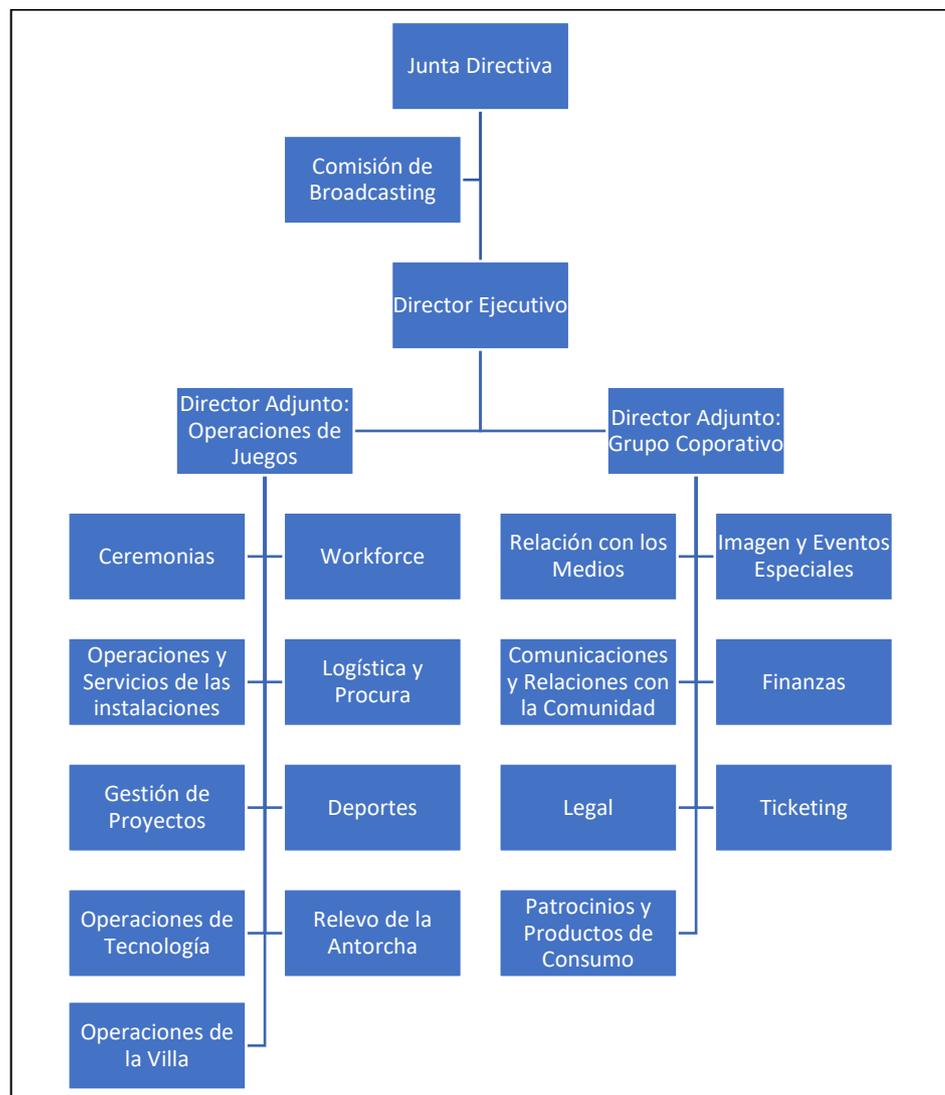
Para concluir con este análisis de antecedentes basados en experiencias internacionales, se ha seleccionado uno de los

---

<sup>7</sup> Las Federaciones Internacionales son el ente rector de un deporte en el mundo, siendo una de las más conocidas la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Las Federaciones Nacionales, por su parte, representan a las Federaciones Internacionales en el país donde fue constituida.

mega eventos deportivos recientemente realizados en nuestra región, ya que contó con un valor agregado muy particular por ser el primer evento multideportivo organizado por la entidad Panam Sports<sup>8</sup> dirigido exclusivamente a la juventud, es decir, a jóvenes deportistas menores de 22 años: los I Juegos Panamericanos Junior Cali – Valle 2021, realizados en el país de Colombia.

**Gráfico 2.** Organigrama del Comisión Deportiva SOCOG (SSC) – 2020.

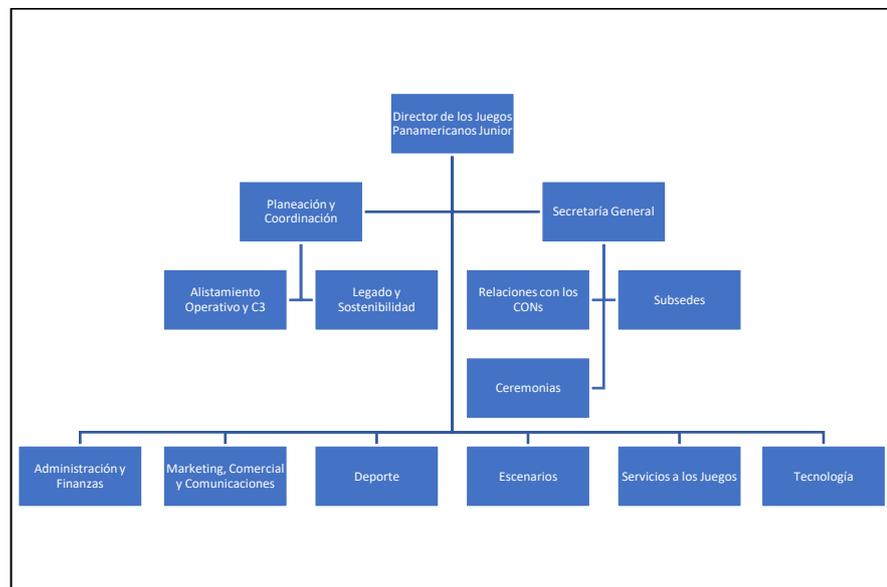


Fuente: Comité Olímpico Internacional, 2002.

<sup>8</sup> **Panam Sports** es la entidad líder del Movimiento Olímpico en las Américas, impulsando el desarrollo del deporte y apoyando a los 41 Comités Olímpicos Nacionales miembros en todo el continente. Se encarga de organizar y regular los principales eventos del ciclo olímpico de la región.

Dado que este evento tiene muy poco tiempo de haberse realizado, aún no se ha podido encontrar investigaciones que desarrollen con profundidad un análisis de este mega evento deportivo. No obstante, sí se cuenta con el organigrama de dicha entidad: el Comité Organizador de los I Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021. El organigrama de los Juegos de Cali se presenta en el gráfico a continuación (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3.** Organigrama de los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021



Fuente: Comité Organizador de los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle, 2021. Adaptado de la búsqueda en la web: <https://www.calivalle2021.com/comite/>

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Estructura organizacional.

Esencialmente, a partir de que el ser humano sintió la necesidad de cooperar entre sí mismos para lograr objetivos comunes, se puede afirmar que nació el sentido de organización. Con el transcurrir del tiempo, poco a poco se fueron dando formas cada vez más y mejor elaboradas, hasta lograr lo que hoy en día conocemos como estructuras organizacionales.

A. ¿Organización o estructura organizacional?

De acuerdo con Urbina (2006), se manifiesta que, en el campo de la Dirección, entendiéndose gestión de entidades, el término de organización se utiliza en tres sentidos fundamentales:

- Como entidad, empresa, institución u organismo.
- Como función del ciclo directivo.
- Como proceso.

En este punto es pertinente, entonces, realizar una diferenciación de los conceptos antes mencionados, de modo que pueda encausar al lector de una forma más clara y precisa en cuanto a la terminología que se utilice en lo sucesivo. Así, según Urbina (2006), señala que “autores como Koontz, Weinrich, Stoner y Mendoza, entre otros, también hacen hincapié en este aspecto e inclusive, asignándole el término de estructura organizacional a la organización como proceso” (p. 10).

Por consiguiente, “se denominará estructura organizacional a la organización en su tercer sentido, es decir, como proceso, y se mantendrá el término original para los otros dos” (Urbina, 2006, p. 10).

De acuerdo con Daft (2014), citando a Child (1984), se afirma lo siguiente:

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (p. 90).

La teoría de Daft supone, entonces, que una estructura organizacional no sólo está centrada en las relaciones formales de subordinación y jerarquía y su agrupamiento, los cuales normalmente se reflejan en el organigrama propio de cada institución, sino que además hace énfasis en aquello que normalmente no es tangible a primera impresión, como son los sistemas de comunicación, coordinación y la integración entre los miembros de un departamento o área y, en sentido general, de toda la entidad.

Por su parte, Montero (2004) se expresa en términos más generales al manifestar que “una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p. 155), limitándose sólo a encasillar a una organización o estructura organizacional a las relaciones formales o estructuradas (al utilizar el término patrón) que dentro de una institución pudieran existir.

Chávez (2015), por su parte, utiliza el término estructuras de autoridad, en lugar de estructura organizacional, y la define de la siguiente manera:

Las diversas jerarquías de poder y responsabilidad determinadas por el organigrama de la compañía. (Además) cada jerarquía implica un estatus muy particular según la posición donde se encuentre. Las estructuras definen el lugar de la jerarquía en que se ubica cada grupo de trabajo y quiénes son los líderes formales y cuáles son las relaciones oficiales entre departamentos.

Este concepto se alinea bastante con el anterior de Montero, al enfocar el término estructura organizacional a los aspectos

tangibles y que comúnmente pudiéramos visualizar en los instrumentos de gestión de una entidad.

Por último, Proulx (2015), soportado en el trabajo de Mintzberg (1984), amplía en mayor medida las definiciones señaladas por los autores anteriores, indicando que “la estructura organizacional nos informa sobre las bases utilizadas por las empresas para dividir sus actividades y sobre cómo lograron coordinarlas”, añadiendo que “una estructura no es – no puede ser – un organigrama (solamente)” (p. 67). Además, Proulx en su teoría profundiza sobre lo que son las estructuras formales y estructuras informales, brindando un enfoque más holístico al término estructura organizacional.

Este mismo concepto en palabras muy similares emplearon Robbins y Judge (2013) al referir que “una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p. 480).

Teniendo en cuenta los conceptos planteados, se acoge la definición de Proulx y otros autores que vayan en línea con su propuesta para los análisis siguientes, puesto que la misma se alinea con los desafíos que hoy en día viven las organizaciones, que escapan del ámbito del papel y deben extenderse a lo invisible, a lo que no muestra un organigrama y es clave para el logro de objetivos en periodos más cortos. Y este fue el contexto en el que se desarrollaron los recientes Juegos Panamericanos realizados en Lima en el 2019.

**B. Elementos que caracterizan a una estructura organizacional.**

De acuerdo con la investigación de Urbina (2006), se señala que Menguzzato y Renau (1992) y Estrategor (1993) identificaron hasta tres características fundamentales en todas las estructuras organizacionales (p. 12). Sin embargo, aportes más actuales como los de Robbins y Judge (2013) apoyados en Daft

(2010), han encontrado hasta seis elementos que deben ser considerados cuando se diseñan estas estructuras: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

a) Especialización.

La especialización o división del trabajo es el grado o nivel en el que las actividades de una organización pueden ser divididas, de tal forma que se generen los llamados puestos de trabajo. De esta manera, según las ideas de Robbins y Judge (2013), los pasos o actividades resultantes de esta división terminarán siendo ejecutadas por un individuo en particular.

Para Proulx (2015), la división del trabajo “es lo que permite la eficacia y la eficiencia” (p. 67), pero a su vez manifiesta que es la causa de los problemas de coordinación de las organizaciones, debido que los procesos de coordinación en sí mismos son muy complejos y diferenciados por la forma cambiante en que una institución debe funcionar actualmente. Esta idea central será uno de los pilares al hablar de la estructura informal, más adelante.

b) Departamentalización.

Teniendo como punto de partida la especialización del trabajo, el siguiente paso en el diseño de una estructura organizacional consiste en agrupar las actividades recientemente divididas en tareas comunes de modo que exista un cierto grado de coordinación entre ellas. A esta característica se le conoce como departamentalización. De acuerdo con Robbins y Judge (2013), los criterios para departamentalizar las actividades son diversos: considerando las funciones que son realizadas, teniendo

en cuenta los bienes o servicios que ofrece la organización, basados en la geografía o territorio que ocupa y centrados en los clientes a los que se busca llegar.

c) Cadena de mando.

En términos de Daft (2010) la cadena de mando o las relaciones de subordinación “debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta” (p. 102).

Una reflexión importante sobre este elemento debe realizarse teniendo en cuenta el enfoque de Robbins ya que, en la actualidad, permitir que una organización respete literalmente la cadena de mando y sus conceptos asociados como autoridad y línea de mando, puede traer ciertas implicaciones.

Se dice que la cadena de mando ocupaba un lugar importante en el diseño de una organización, constituyéndose como la piedra angular de toda estructura organizacional. No obstante, al poder acceder a la información con mayor rapidez, trabajadores de los niveles más bajos pueden tomar decisiones que antes eran exclusivamente de niveles superiores. Así mismo, hoy en día se apuesta mucho por el trabajo multidisciplinario, conformado por equipos de diversas áreas, los cuales se autodirigen y determinan quiénes serán sus jefes o líderes según la actividad o naturaleza por la que fueron conformados. En ese sentido, si bien muchas organizaciones aún pueden considerarse más productivas respetando la autoridad y línea de mando tradicionales, ya no es posible dar por sentado que esto garantizará el éxito en todas.

d) Extensión del control.

En palabras simples, Robbins y Judge (2013) definen extensión del control como el “número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia” (p. 485).

La teoría de este autor y de otros como Daft (2010) y Gittel (2001), han afirmado que un gerente puede lograr una supervisión cercana, por ende, una gestión eficaz y eficiente de sus recursos, con no más de seis subalternos. No obstante, es importante hacer hincapié que actualmente las nuevas tendencias buscan impulsar a las organizaciones a crear extensiones de control cada vez más amplias. Este principio, desarrollado por Child (2001), está orientado a mejorar ciertas falencias detectadas en base a la idea anterior de los autores mencionados recientemente. En primer lugar, busca reducir costos y reducir gastos fijos al tener menos gerentes. Así mismo, como se explicó en la cadena de mando, hoy se busca promover la aceleración en la toma de decisiones y flexibilizar la gestión de las organizaciones brindándole mayores facultades a los empleados. Por último, actualmente las empresas han volteado la mirada y, en lugar de concentrarse en sus actividades y procesos, ahora priorizan las necesidades de sus clientes por lo que, al tener extensiones de control más amplias, poder llegar a ellos es mucho más sencillo.

e) Centralización y descentralización.

Ambos términos tienen una relación muy estrecha, por cuanto ambas están referidas al nivel donde se enfoca la toma de decisiones de la organización. En línea con ello, una organización centralizada será aquella que concentra su toma de decisiones en la alta gerencia o en niveles muy cercanos a ella. Por el contrario, las instituciones

descentralizadas son aquellas que han brindado facultades a los niveles inferiores o alejados a la alta gerencia para decidir sobre ciertas actividades claves para el logro de los objetivos de la entidad.

Daft (2010) brinda un aporte muy importante para las organizaciones actuales al identificar que la mayoría de ellas utiliza las tecnologías de la información (TI) para fomentar la descentralización en las mismas. Efectivamente, y en línea con las características anteriores, gracias a las TI, la información que antes estaba reservada para cierto grupo de personas, ahora no sólo se ha convertido en accesible, sino que además puede recorrer grandes distancias geográficas. Así, la rapidez de la información ha contribuido significativamente para la toma de decisiones y, por ende, en promover la descentralización en las organizaciones.

f) Formalización.

En la investigación realizada por Urbina (2006), define la formalización como el nivel de precisión en la determinación de las funciones y relaciones de la organización, basándose en la misión y objetivos generales de esta. Además, Daft (2010), apoyado en la teoría de Walsh y Dewar (1987), complementa que la formalización se refiere a todos los documentos escritos vinculados a los derechos y deberes de los colaboradores, como los reglamentos, manuales de procedimientos, políticas, lineamientos, entre otros.

La formalización está muy ligada al tamaño de cada organización, resaltando que formalización no es igual a formalidad. Una cafetería pequeña dentro de una comunidad puede ser tan formal como el Starbucks ubicado a unas cuadras de distancia, pero su nivel de

formalización puede ser menor, debido que bastara que su administrador utilice en muchos casos la observación personal para velar por el cumplimiento de las actividades del negocio, mientras que en un Starbucks se requiera de todo un sistema avalado en documentación que garantice la estandarización y control de sus procesos en todo el mundo.

C. Estructura informal.

Para Proulx (2015), la parte informal de una empresa cobra una especial relevancia en el diseño de una estructura organizacional puesto que condiciona todo lo tangible, descrito y analizado recientemente en el punto anterior de la presente investigación. En ese orden de ideas, sin poder definir con precisión que elementos o características componen a la estructura informal, el autor señala que se encuentra intrínsecamente en todos los elementos anteriores, desde la división del trabajo hasta la formalización de este, sin ser parte del organigrama ni de los documentos que se formulen.

Lo cierto sobre este punto es que Proulx (2015) “la estructura informal se vincula directamente a la cultura” (p. 69), sosteniendo que es precisamente la cultura organizacional de cada empresa la que determina informalmente lo que puede ser aceptado, permitido, realizable y lo que no, conforme con las reglas, tradiciones y costumbres generadas y que estas creencias, a su vez, impactarán decisivamente sobre la estructura formal de la entidad.

Cabe aclarar que la presente investigación no está ligada a desarrollar los conceptos asociados a cultura organizacional, por lo que se tomarán las ideas presentadas en el párrafo precedente, propuestos por Proulx, para los análisis siguientes. Por otro lado, al momento de describir la división del trabajo se afirmó que, si bien garantiza la eficacia y eficiencia en las

organizaciones, también son la principal causa de los problemas de coordinaciones dentro de estas. Efectivamente, el autor busca hacer una precisión orientada a que todos los procesos formales para el diseño de una estructura organizacional no deben descuidar lo informal, es decir, la cultura organizacional de la empresa. Utilizando el concepto de Daft (2010), sobre la base de Duncan (1989), Smircich (1983) y Brown y Starkey (1994), no respetar el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y comparten los integrantes de una organización para determinar la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión del control y el grado de centralización y formalización de las actividades, generará muchos problemas de coordinación y por ende, de garantizar el éxito de la estructura organizacional de la institución (p. 374).

D. Tipos de coordinación.

La teoría de Proulx (2015) afirma que las estructuras organizacionales no sólo dependen de cómo se dividen las actividades, sino de cómo adicionalmente se coordinan entre ellas, por lo que hablar de los procesos de coordinación resultan determinantes para la presente investigación.

En ese sentido, Proulx (2015) toma la propuesta de Mintzberg (2004) para presentar cinco tipos de coordinación:

a) Ajuste mutuo.

El ajuste mutuo es la forma más sencilla de coordinar, en términos de Proulx, puesto que básicamente consiste en “acomodarse” equitativamente a lo que hace el compañero o colega de trabajo para alcanzar el resultado o la meta trazada, realizando las adecuaciones o ajustes requeridos de manera continua.

Este tipo de coordinación se adapta o subordina fácilmente a los tipos de coordinación siguientes.

b) La supervisión directa.

La supervisión directa se alcanza cuando dentro de una organización o equipo se designa a un colaborador como encargado o jefe, de modo que éste se encargue de observarlo y dirigirlo. Aquí es donde se generan las primeras líneas de mando y autoridad, relacionándolo con la cadena de mando, visto recientemente.

c) Estandarización.

En términos organizacionales, la estandarización es lo que permite nivelar o equiparar determinadas tareas o actividades bajo un mismo criterio, de modo que resulte más sencillo y a la vez productivo el trabajo, eliminando aquellas condiciones que no son necesarias para el logro de los objetivos trazados. Así, en una organización se puede optar por estandarizar el trabajo en base a los procesos, los resultados o las calificaciones de los empleados.

La estandarización del trabajo por procesos, en términos de Proulx (2015), “es la manera de producir el resultado lo que importa” (p. 75), sin tener muchas consideraciones en las cualidades del individuo que realizar las tareas asignadas. Tradicionalmente, este tipo de estandarización puede ser encontrado en los manuales de procedimientos o protocolos de trabajo de una organización, por ejemplo. La estandarización de los resultados, por su parte, nacieron luego de identificar que existen organizaciones donde hoy en día no es tan sencillo estandarizar los procesos, por lo que la siguiente opción es buscar orientar los procesos de coordinación en función a los resultados

esperados o producto final. En línea con ello, se buscará caracterizar el entregable o producto final, para así apelar a la creatividad de los empleados para el éxito en la tarea encomendada. Se entiende que, al aplicar esta forma de coordinación, la supervisión y control de las tareas debe ser mucho más flexible.

Finalmente, la estandarización del trabajo por las calificaciones de los empleados es “el medio de control organizacional más abstracto, el más complejo, pero también el más fácil de controlar” (Proulx, 2015, p. 76). Este modo de estandarización aparece cuando no se puede aplicar ninguno de los anteriores. De cierta forma, se asume que al pedir al trabajador cumplir con un determinado perfil podrá lograr los objetivos organizacionales esperados. En los procesos de selección de personal en el Estado, por ejemplo, no sólo se asume que, al cumplir con el perfil solicitado, el colaborador estará en condiciones de ser contratado, sino que también podrá realizar las tareas individuales y grupales programadas. Esto no significa que una vez dentro de la empresa, el estilo de estandarización no pueda ser modificado según las necesidades.

E. Partes de una estructura organizacional.

Independientemente a lo señalado en el punto anterior, acerca de la importancia de considerar los factores informales que influyen directamente en las estructuras organizacionales, se deben continuar desarrollando los elementos que sí cuentan con un soporte teórico. En ese sentido, para Proulx (2015) es relevante presentar los cinco agrupamientos planteados por Mintzberg (1984) para departamentalizar las actividades en una organización, teniendo como principal criterio las funciones que

la entidad desarrolla, por lo que los mismos se comparten a continuación:

- Cima estratégica.
- Línea jerárquica.
- Centro operacional.
- Tecnoestructura.
- Apoyo logístico.

Si bien en el tema de departamentalización se hizo hincapié que existen otras formas de agrupar las actividades ya divididas, como tener en cuenta la ubicación geográfica de la organización o los bienes y servicios que produce, se acoge esta propuesta para que sea tomada como “partes tipo”, término utilizado por Urbina (2006), soportados en los estudios de Menguzzato y Renau (1992), dado que independientemente del criterio de departamentalización o agrupamiento de actividades, es una de las formas más didácticas y sencillas de clasificar las partes de una estructura en una organización para su análisis.

a) Cima estratégica.

“Como su nombre lo indica, la cima estratégica está constituida normalmente por gente que se encuentra en la parte más alta de la organización, cuya función consiste en orientar a la organización, precisar su misión y coordinar el conjunto de manera general. La conforman, por ejemplo (porque puede cambiar según la empresa y su tamaño), el consejo de administración, la dirección general, el consejo de dirección – pero también el consejo municipal, si es el caso –” (Proulx, 2015, p. 71).

De acuerdo con la investigación de Urbina (2006), en la cima o ápice estratégico se distinguen tres funciones:

- Diseñar la estrategia y estructura de la organización, emitiendo las órdenes de trabajo y autorizando las

principales decisiones que influyan directamente sobre sus procesos de transformación.

- Supervisar directamente el funcionamiento de la organización para cumplir con su misión y objetivos generales.
- Relacionarse con el entorno a través de los informes principales de la organización, realizando sus principales negociaciones, actuando como portavoz y representando a la empresa en los eventos protocolares.

b) Línea jerárquica.

La línea jerárquica, línea media o línea estratégica está constituida por los gestores intermedios de la organización, con la función principal de aplicar las políticas de la cima estratégica y ser el nexo entre ésta y el centro operacional. Proulx (2015) manifiesta que la existencia e importancia de este grupo dependerá del tamaño de la empresa. Las principales funciones son:

- Desempeñar los roles de la cima estratégica, pero en su propia unidad o área asignada.
- Gestionar los recursos otorgados a su unidad.
- Informar acerca de las normalizaciones del área a cargo, así como las decisiones que requieran la aprobación de la cima estratégica.
- Recopilar la información de retroalimentación respecto al desempeño de su unidad.
- Coordinar con las demás unidades de la organización.

c) Centro operacional.

El centro operacional está conformado por la base productiva de la organización, donde se encuentran los

empleados vinculados directamente con los procesos de producción de bienes y/o servicios, o que están en contacto con los principales clientes de la entidad. Urbina (2006) refiriéndose a Del Toro (2004), destaca como las principales funciones de este grupo las siguientes:

- Asegurar los insumos o procesos de entrada para la producción de bienes y servicios de la organización.
- Procesar o transformar los recursos del área de acuerdo con las actividades o funciones asignadas.
- Entregar los productos o servicios propios de cada área.
- Recoger el feedback o retroalimentación que contribuya con los procesos de mejora continua.

d) Tecnoestructura.

Básicamente, la tecnoestructura en una organización vela por las actividades de control y normalización que ellas requieren. Casi siempre se ubican por fuera de la línea de mando, pero su trabajo impacta en todos los demás grupos. Ejemplos de tecnoestructuras son las áreas de Planificación, Contabilidad, Recursos Humanos, Legal, entre otras.

Son las principales funciones de la tecnoestructura:

- Adaptar a la empresa con el entorno.
- Gestionar los procesos de cambio organizacional.
- Controlar y normalizar las actividades de la organización.

e) Apoyo logístico.

Por último, el apoyo logístico en una organización se encarga de ofrecer los servicios que no influyen directamente en los procesos de producción de los bienes y servicios de la entidad, ni en el cumplimiento de su misión

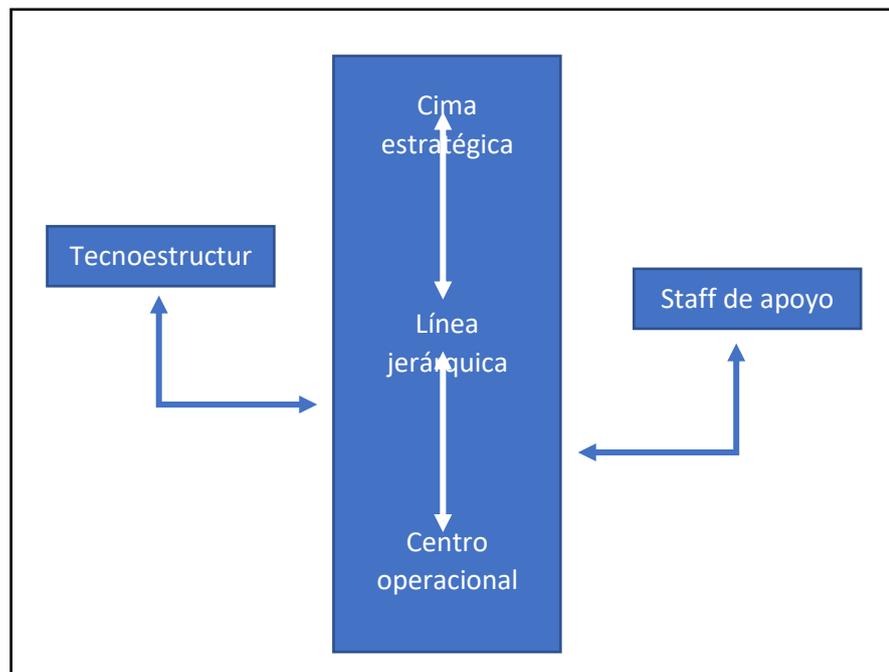
u objetivos. Los ejemplos más comunes de los grupos de apoyo logístico son el staff de cafetería, limpieza y servicios generales.

A modo de resumen, se presenta el Gráfico 4 para una mejor visualización de la ubicación de las partes de una estructura organizacional.

F. Factores determinantes en una estructura organizacional.

En términos de Proulx (2015), si se desea conocer cuál sería la mejor estructura para una organización, refiere que sería aquella que mejor se adapte a las necesidades y particularidades de esta, teniendo en cuenta los puntos antes mencionados hasta el momento. De acuerdo con la investigación desarrollada por Urbina (2006), citando a Montero, esta capacidad de adaptación que se debe tener al aplicar la teoría en estructuras organizacionales tiene mucho que ver con los factores que la determinan y se describen a continuación (ver Gráfico 5).

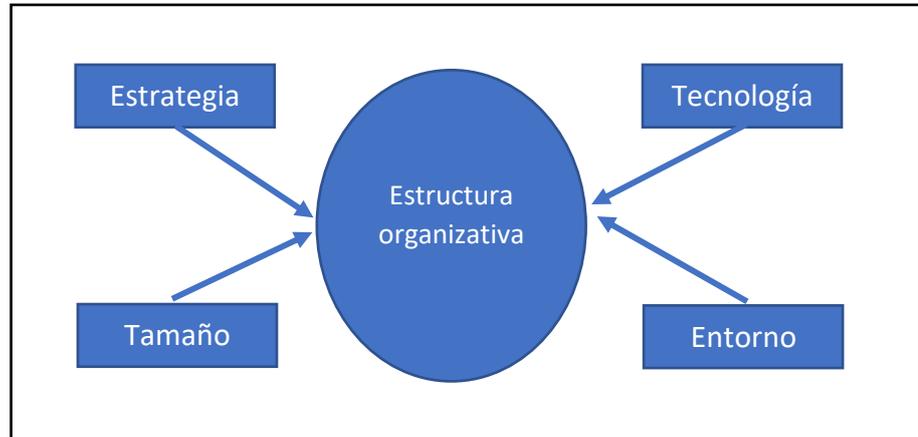
**Gráfico 4.** Partes tipo de una estructura



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de la investigación de Urbina, 2006: "Propuesta de una estructura organizativa para elevar los resultados en el

Torneo de Básquetbol Masculino, Categoría 16-17 años, de ADECORE en la provincia de Lima, Perú”.

**Gráfico 5.** Factores determinantes en una estructura organizativa



Fuente: elaboración propia. Adaptado de la investigación de Urbina, 2006: “Propuesta de una estructura organizativa para elevar los resultados en el Torneo de Básquetbol Masculino, Categoría 16-17 años, de ADECORE en la provincia de Lima, Perú”.

a) Estrategia planificada por la organización.

En el estudio elaborado por Urbina (2006), el cual referencia a Menguzzato y Renau (1992), quienes a su vez citan a Chandler (1962) afirman que “la estructura sigue a la estrategia”. Esta frase tan sencilla utilizada hace más de 50 años, permanece vigente hasta hoy, puesto que habla de la capacidad de adaptación de una organización mencionada hace un momento, en base a la estrategia que tenga adoptada actualmente la empresa.

b) Tamaño de la organización.

Ya mencionado en parte al describir la extensión del control y, ciertamente, a medida que una organización vaya creciendo en número de empleados, la especialización y agrupamiento de funciones irán de la mano, por lo que la complejidad de la estructura organizacional variará, a fin de no poner en riesgo los

procesos de coordinación y logro de objetivos. Dicho en otras palabras, “una organización extremadamente grande no podría asumir modelos que se inspiren en una comunicación directa entre todos los eslabones de la cadena, porque se volvería el asunto en interminables intervenciones y replanteamientos de objetivos” (Urbina, 2006, p. 14).

c) Tecnología de la organización.

Al momento de hablar de centralización y descentralización se brindaron alcances del impacto de las tecnologías de la información (TI) en el diseño de las estructuras organizacionales en una empresa. En ese orden de ideas, siguiendo con lo expresado por Daft (2010), si bien los principales cambios en la estrategia y estructura de una organización ocurren de forma descendente, es decir, vienen planteados por la cima estratégica, la llegada de nuevas tecnologías en la actualidad provoca muchas veces cambios en las entidades de manera ascendente. Tal es el caso de la implementación de un nuevo software de gestión en el centro operacional de una empresa, el cual puede provocar dicha necesidad de adaptación durante su funcionamiento, forzando a la alta gerencia a tomar dichas decisiones de cambio.

d) Entorno de la organización.

El entorno donde se desarrolla una organización es el último factor determinante en el diseño de su estructura, teniendo como elementos a considerarse su potencial, complejidad e incertidumbre.

De acuerdo con el estudio de Urbina (2006), si el entorno cuenta con el potencial para permitir el crecimiento de la organización, la construcción de la estructura no debería

ser una preocupación para la cima estratégica. Por el contrario, un entorno hostil o con demasiada competencia constituiría una amenaza para el diseño de esta.

Por otra parte, al hablar de complejidad del entorno, Urbina (2006) afirma que esta está referida a “la cultura, la heterogeneidad y el número de componentes” (p. 15), las cuales determinarán la necesidad de utilizar métodos de división y agrupamiento del trabajo más sencillos o complejos.

Finalmente, la incertidumbre del entorno, es decir, elementos como su dinamismo y grado de estabilidad, puede obligar a las organizaciones a diseñar estructuras más o menos flexibles o que ameriten ser revisadas y reformuladas en periodos de tiempo más cortos.

#### G. Tipos de estructura.

Múltiples autores hacen referencia a este punto, cada uno con diferentes clasificaciones, pero todos están orientados a criterios muy similares. Proulx (2015), por ejemplo, se basa en la teoría de Mintzberg (2004) para presentar cinco tipos. No obstante, teniendo en cuenta los fines didácticos que persigue esta investigación, se utilizará la clasificación presentada por Daft (2010), soportada en autores como Duncan (1979) y Randolph y Dess (1984), la cual también fue desarrollada en la investigación de Urbina (2006) sobre la base de los estudios de Stoner (1995), y tratados también por Meguzzato y Renau (1992) y Strategor (1988).

##### a) Estructura funcional.

De acuerdo con Daft (2010), “en una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización” (p. 104), teniendo como principal criterio el perfil de los colaboradores en

base a sus conocimientos y habilidades técnicas o profesionales, dando a lugar a las jerarquías verticales con los que cuentan las mayorías de las organizaciones. Daft afirma que este tipo de estructura, el más utilizado en la actualidad, es además sumamente útil en organizaciones donde no se requiera o sea mínima la coordinación horizontal, ya que esta promueve todo lo contrario. Un resumen de las fortalezas y debilidades de este tipo de estructura se presentan a continuación (ver Tabla 2):

**Tabla 2**

*Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional.*

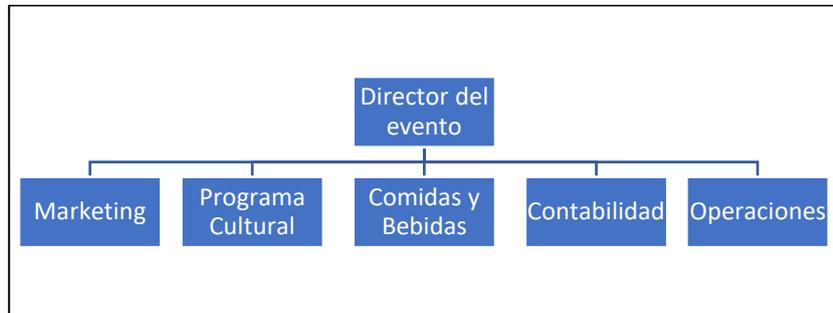
Fortalezas	Debilidades
1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales.	1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios del entorno.
2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.	2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía.
3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.	3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos.
4. Es mejor con uno o algunos productos	4. El resultado es una menor innovación.
	5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales.

Fuente: Daft, 2010.

Como se mencionara recientemente, este tipo de estructura es el más utilizado en la actualidad debido a la inmensa cantidad de pequeñas y medianas empresas. Precisamente, dichas organizaciones están abocadas a la producción de bienes muy específicos o brindar servicios muy puntuales a la sociedad. No obstante, también es posible encontrar este tipo de estructuras en organizaciones de mayor envergadura, con las implicancias que esto conlleva, detalladas en la Tabla 2.

Para una mejor visualización, se presenta un ejemplo de una estructura funcional (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6.** Ejemplo de una estructura funcional.



Fuente: Bowdin et al., 2006.

b) Estructura divisional.

La estructura divisional es ideal para empresas de mayor tamaño que, en virtud de las múltiples actividades que desarrolla como parte de su misión y objetivos, está en condiciones de poder agrupar estas actividades en pequeñas organizaciones dentro de sí misma o, como lo señala Urbina (2006) en su investigación, refiriéndose a Menguzzato y Renau (1992), en “unidades organizativas casi autónomas” (p. 22), o unidades de negocio.

Las principales fortalezas y debilidades de las estructuras divisionales se presentan en la Tabla 3, y una representación gráfica de las mismas en el Gráfico 7.

Numerosos autores señalan que los criterios para dividir las funciones en este tipo de estructuras, no sólo obedece al de la ya mencionada “unidad de negocio”. También se puede considerar, por ejemplo, el área geográfica en que la organización desarrolla sus actividades. Tal es el caso de las empresas transnacionales o de aquellas que tienen bases de operaciones en un mismo país, pero en diferentes regiones o provincias. Menguzzato y Renau (1992) prefieren tener estas estructuras en clasificaciones

separadas denominándolas estructuras geográficas. No obstante, acogiendo la observación de Daft (2010) y la investigación de Urbina (2006), se mantendrán ambas en el mismo grupo, para facilitar los criterios generales de tipificación de las estructuras organizacionales.

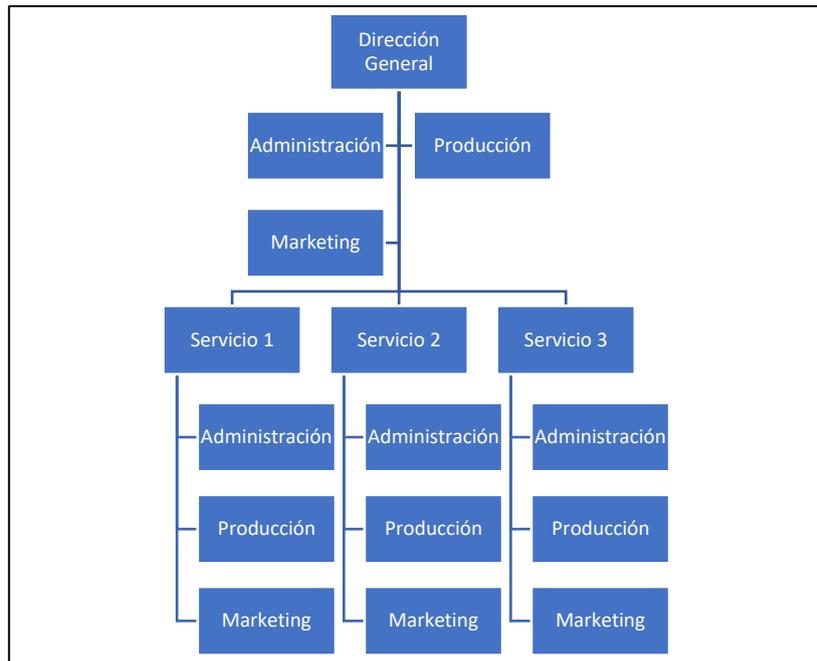
**Tabla 3**

*Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional.*

Fortalezas	Debilidades
1. Descentralización en la toma de decisiones.	1. Posible presencia de conflictos entre divisiones, por su carácter semiautónomo.
2. Aumento del ángulo de autoridad y las relaciones entre los directores generales y de cada división.	2. Dificultades para los procesos de coordinación.
3. El funcionamiento de una división no afecta sustancialmente a las otras.	3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica.
4. Adecuada para cambios rápidos en entornos inestables.	

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Daft, R. (2010). "Teoría y diseño organizacional". (p. 108) y de Urbina, J. (2006). "Propuesta de una estructura organizativa para elevar los resultados en el Torneo de Básquetbol Masculino, Categoría 16-17 años, de ADECORE en la provincia de Lima, Perú".

**Gráfico 7.** Ejemplo de una estructura organizativa divisional.



Fuente: elaboración propia. Adaptado de la investigación de Urbina, 2006: "Propuesta de una estructura organizativa para elevar los resultados en el Torneo de Básquetbol Masculino, Categoría 16-17 años, de ADECORE en la provincia de Lima, Perú".

c) Estructura matricial.

En ciertas ocasiones, algunas organizaciones responden a múltiples necesidades, no pudiendo enfatizar sus actividades a un producto o servicio en específico, sino que debe atender varias de ellas o todas en simultaneo, requiriendo la aplicación de métodos de coordinación y división del trabajo a nivel vertical y horizontal. De allí nacen las estructuras matriciales.

Para Daft (2010), apoyado en la teoría desarrollada por Davis y Lawrence (1977), existen tres condiciones para aplicar una estructura matricial en una organización:

1. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos.
2. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos

profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional).

3. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro.

Así, en este contexto se hace propicia la oportunidad de aplicar una estructura matricial, para darle un equilibrio de autoridad a las jerarquías verticales y horizontales que se requieren implementar. Al igual que las anteriores, existen ventajas y desventajas para considerar, o fortalezas y debilidades, las cuales se detallan en el Tabla 4.

**Tabla 4**

*Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional matricial.*

Fortalezas	Debilidades
1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.	1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso.
2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible.	2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación.
3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.	3. Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos.
4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos.	4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales.
5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos.	5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder.

Fuente: Daft, 2010.

Como ejemplo de una estructura matricial, se presenta el gráfico a continuación (ver Gráfico 8):

**Gráfico 8.** Ejemplo de una estructura matricial



Fuente: Bowdin et al., 2006.

H. Importancia de la estructura organizacional.

Sin lugar a duda, una estructura organizacional correctamente definida, de acuerdo con las necesidades y particularidades de la organización, según lo señalado por Proulx (2015), no sólo garantiza el éxito de esta como tal. De hecho, profundizando en todo el marco teórico desarrollado hasta aquí, se comparten las cinco ideas desarrolladas por Urbina (2006) que complementan y dimensionan mejor su importancia:

- a) Una estructura organizacional correctamente definida aumenta en gran medida la productividad de la entidad.

En este punto del desarrollo de la presente investigación, se ha presentado la sustentación suficiente como para confirmar que la afirmación anterior es veraz, dado que, si se han tomado en gran parte las mejores decisiones para dividir y agrupar el trabajo y precisar los modos de coordinación, por ejemplo, lo más probable es que el resultado vaya a ser la conformación de equipos de buen desempeño en favor de la organización.

- b) Las estructuras aseguran las condiciones organizacionales que apoyen el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos, políticas y tareas, así como la introducción exitosa de los medios y procedimientos que surgen como resultado del desarrollo científico, técnico y tecnológico de la organización.

Siguiendo la línea de la idea formulada recientemente que la estructura le sigue a la estrategia, precisamente la primera es la que marca los primeros pasos para hacer tangible lo planificado, brindando la pauta organizativa a seguir por los integrantes de cada organización para alcanzar las metas que se hayan fijado. Así mismo, esta idea refuerza el hecho de que las estructuras deben permanecer siempre flexibles y abiertas a las posibilidades de cambio ante la llegada de nuevas formas de operar o producir los bienes y servicios de la empresa, puesto es probable que siempre surjan nuevas formas de hacer las actividades más rápido y mejor.

- c) Una estructura organizacional adecuada para la empresa asegura la racionalización de sus recursos.

Efectivamente, teniendo claras las condiciones iniciales para estructurar, una consecuencia positiva para la organización será el aprovechamiento del material humano, el presupuesto de la entidad, entre otros.

- d) Las estructuras organizacionales aseguran la formalización de roles y puestos de trabajo para determinar la proporcionalidad entre todos los elementos que componen el sistema.

La formalización de roles y puestos de trabajo se traducen en nuestro entorno en los reglamentos internos, los manuales de organización y funciones, manuales

operativos, manuales de políticas y procedimientos, entre otros documentos. En ese contexto, con estas primeras visualizaciones al formular dichos instrumentos de gestión, se podrá dimensionar si se está realizando una repartición equitativa de la carga laboral. Aquí es importante resaltar la diferencia entre el término equidad, utilizado recientemente, que no es lo mismo que igualdad. Las tareas no pueden, ni deben, ser repartidas por igual en los diferentes niveles de la organización, y algunas veces entre colaboradores del mismo nivel, debido que cada puesto de trabajo tendrá su propio perfil y condiciones para cumplirlo, corresponde justamente hacer una distribución de acuerdo con las potencialidades y límites de cada área o integrante de la empresa.

- e) Las estructuras organizacionales crean las condiciones mínimas necesarias para iniciar la función de dirección o mando, el siguiente paso del ciclo directivo.

Luego de organizar el trabajo, corresponde “salir a la cancha”, para comprobar si todo lo formulado y ordenado, contribuirá con la misión y objetivos institucionales. Y ciertamente la dirección o mando, como siguiente paso del ciclo directivo, es la que se verá soportada en los pasos anteriores, la planificación y la organización en general.

### **2.2.2. Mega eventos deportivos.**

La presente investigación, dirigida a identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), requiere hacer ciertas precisiones, en primera instancia, de lo que son y representan los Juegos Panamericanos para la humanidad. Cabe precisar que este apartado no busca ser muy extenso en su desarrollo por el mismo

sentido de la investigación en sí, más sí considera importante brindarle al lector un panorama general de las organizaciones que se analizarán a continuación.

Los Juegos Panamericanos, como los Juegos Pan Asiáticos, los Juegos Centroamericanos y del Caribe, los Juegos Olímpicos, los Juegos Bolivarianos, entre otros, entran en el rubro de los denominados mega eventos deportivos. Para Bowdin et al. (2006) los mega eventos, en sentido general, “son aquellos eventos que son tan grandes que afectan en economías enteras y brillan en los medios de comunicación del mundo”. Además, afirman que estos eventos “son generalmente desarrollados luego de una postulación” (p. 18). Existen mayores definiciones del término mega evento, pero se acoge esta por la simplicidad de las palabras utilizadas por los autores y porque reflejan en gran dimensión la importancia y relevancia de lo que fueron los Juegos Panamericanos para Lima en el año 2019.

### **2.2.3. Estructuras organizacionales para el desarrollo de mega eventos deportivos.**

A pesar de la afirmación de Gómez et al. (2008), quienes afirman que casi no existe ningún estudio sobre las organizaciones productoras de eventos deportivos, se sabe que la actividad física es inherente al surgimiento de la humanidad, de eso no cabe la menor duda, pero el deporte y, mucho más aún, la realización de mega eventos deportivos no tuvieron su aparición sino hasta varios siglos después. Precisamente, los primeros registros de estructuras organizacionales para este tipo de eventos se hallan en los Juegos Olímpicos de la Antigüedad, los cuales se desarrollaron desde el año 776 a.C. hasta el 393 d.C. en la ciudad de Olimpia, país de Grecia.

De acuerdo con la investigación de Urbina (2006), un Comité Organizador contaba con un personal encargado de regular las competencias, controlando el periodo de entrenamiento de los atletas,

elaborando un reglamento y preparando a los jueces, el programa de competencias, las ceremonias de inauguración, clausura y el desarrollo de las competencias en sí mismas. Así, durante cinco días cada cuatro años, se llevaba a cabo este primer mega evento deportivo que constaba de diferentes disciplinas deportivas y donde participaban competidores de diferentes partes de Grecia.

Con el ingreso del Imperio Romano a Grecia, el desarrollo de los Juegos Olímpicos de la Antigüedad se extinguió, y no fue hasta finales del Siglo XIX que, con la realización de los I Juegos Olímpicos de la Era Moderna planteados y organizados por el Barón Pierre de Coubertin, se reactivó el movimiento deportivo a gran escala, abriendo paso nuevamente a la aparición de los mega eventos deportivos y, por consiguiente, a la implementación paulatina de las teorías organizacionales en esta área del desarrollo humano.

Así, existen muchos estudios que manifiestan que las estructuras organizacionales dentro del mundo de la gestión deportiva, específicamente para la realización de mega eventos deportivos, tienen características que las hacen diferentes, en comparación con la gestión en otros sectores, pero no muy distinta al concepto acogido que se presentó al inicio del presente capítulo, encabezado por Proulx (2015), entre otros. En primer lugar, la definición presentada por Hoye (2015), basado en Robbins et al. (2010), refiere que “una estructura organizacional es el marco que delimita cómo las tareas son divididas, agrupadas y coordinadas dentro de una organización”, adicionando, en materia de organizaciones de mega eventos deportivos, que es importante porque define cómo encajarán el staff y el equipo de voluntarios “en términos de tareas de trabajo, procedimientos de toma de decisiones, la necesidad de colaboración, niveles de responsabilidad y mecanismos de reporte” (p. 117).

Hoye resalta en su concepto la necesidad de agrupar y coordinar las actividades que se realizan en los mega eventos deportivos debido no sólo a la presencia del staff pagado, sino también a la presencia de una fuerza laboral que comúnmente no se ven en las organizaciones, refiriéndose al equipo de voluntarios. Precisamente, en la realización de mega eventos deportivos, la cantidad de voluntarios muchas veces es igual o mucho mayor que la cantidad del personal contratado. Esto obliga a la cima estratégica a adoptar estrategias novedosas para la captación y retención de este personal, incluyendo lo que son los procesos de coordinación. Masterman (2009), a través de su libro "Strategic Sports Event Management" (La gestión estratégica de eventos deportivos) resalta que una de las características clave de las estructuras organizacionales es que éstas deben ser flexibles para que los managers puedan afrontar mejor las tácticas operacionales del día a día y puedan concentrarse con anticipación a las situaciones a largo plazo. Bowdin et al. (2006) utilizan el término "estructura organizacional palpitante", tomado de Hanlon y Jago (2000) y Hanlon y Cuskelly (2002), debido al crecimiento explosivo de personal que tienen este tipo de organizaciones cuando el evento se aproxima, pero que rápidamente se contrae cuando estos finalizan. Además, afirman lo siguiente:

La estructura organizacional promueve la comunicación entre los voluntarios y el staff. La estructura de la organización, sus políticas y programas operativos permiten y motivan a todos los miembros de la organización a comunicarse con sus compañeros, jefes y miembros de otros departamentos. Esto ayuda a construir un clima de cooperación y armonía en la obtención de los objetivos comunes (Bowdin et al., 2006, p. 172).

Aterrizando los conceptos teóricos abordados en el punto 2.2.1 de la presente investigación, se determinará que las estructuras organizacionales para la realización de mega eventos deportivos deben considerar una elevada especialización o división de las actividades, que alcancen a cada detalle de los requerimientos que

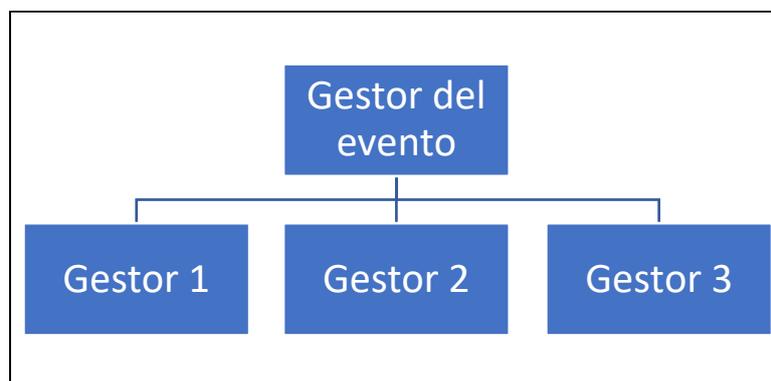
pueda tener la sede o lugar donde se llevarán a cabo los deportes considerados y las características del deporte en sí. Además, la cadena de mando no puede ser tradicional, apoyándose en la línea de mando y la autoridad para la toma de decisiones. Por el contrario, las organizaciones de mega eventos deportivos demandan la conformación equipos multidisciplinarios y que los integrantes de cada equipo o área de trabajo maneje mucha información clave del evento o competencia deportiva, precisamente para resolver posibles conflictos que puedan suscitarse en el día a día de su desarrollo. La extensión del control debe ser amplia, velando por tener un personal y equipo de voluntarios debidamente capacitado.

Las organizaciones encargadas de desarrollar mega eventos deportivos demandan un alto nivel de descentralización para la toma de decisiones, dadas las diferentes locaciones y características de cada disciplina deportiva en donde se llevan a cabo. Esto obliga a tener también un alto nivel de formalización en sus instrumentos de gestión, porque no puede perderse la esencia que cada certamen o competencia deportiva forma parte, finalmente, de un todo.

En materia de los tipos de estructura organizacional que se emplean para la realización de eventos deportivos, Bowdin et al. (2006), realizaron un estudio en el Reino Unido, aportando con una importante clasificación para considerarse al momento de la gestión de un evento. Utilizan lo que denominan estructuras simples (ver Gráfico 9) y estructuras funcionales (ya presentada en el Gráfico 6) para los eventos de pequeña envergadura. No obstante, para el caso de los mega eventos deportivos, los autores hallaron que la mayoría de comités organizadores, en su región, aplican estructuras matriciales basadas en proyectos (recordar el Gráfico 8), ya que “pueden elegir por tener comités separados con la responsabilidad de todas las tareas asociadas con la entrega del evento en cada ubicación (...)” (p. 123), resaltando que este tipo de estructura permite

a los colaboradores y/o equipos conformados comprometerlos más con la tarea de producir y entregar el evento, además de facilitar la cooperación y comunicación entre los grupos.

**Gráfico 9.** Ejemplo de una estructura simple.



Fuente: Bowdin et al., 2006.

Haciendo un nuevo análisis de los antecedentes internacionales desarrollados en la presente investigación (punto 2.1.2) se observa que, contrario a la teoría de Bowdin et al., las estructuras organizacionales de los eventos estudiados se presentan como funcionales. Sabiendo del éxito que tuvieron estos tres eventos, los Juegos Sudamericanos de Santiago 2014, los Juegos Olímpico de Sídney 2000 y los Juegos Panamericanos Junior de Cali Valle 2021, se asume que no existe un tipo de estructura específico para ser asumido por la organización.

Una tipología distinta, y muy particular, de mega eventos deportivos ofrecen Bravo et al. (2018), quienes hablan de mega eventos deportivos de primer, segundo y tercer orden. La diferencia de uno con el otro radica en “el alcance de participación (número de países participantes y deportistas), nivel de exposición y perfil y el alcance territorial (mundial, continental o regional)” (p. 18).

Para finalizar el análisis del presente apartado, se observa en los diferentes organigramas presentados en los Gráficos 1, 2 y 3 de los antecedentes internacionales que pueden identificarse la mayoría de

las partes desarrolladas en el punto 2.2.1, es decir, se aprecia una cima estratégica, línea jerárquica, centro operacional y tecnoestructura. Esto servirá de base al momento de analizar la estructura del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos del 2019.

#### **2.2.4. Políticas públicas para la promoción y desarrollo de mega eventos deportivos.**

Como se desarrollará en el apartado anterior, uno de los factores determinantes para el diseño de una estructura organizacional es, sin duda, el entorno en donde se instala la organización, teniendo como elementos por considerarse el potencial, la complejidad y la incertidumbre de este. Es en ese escenario, entonces, que los gobiernos de cada país juegan un rol fundamental en el aseguramiento de las condiciones que permitan la realización de mega eventos deportivos. Trayendo de vuelta las experiencias analizadas en los antecedentes de la presente investigación, las diferentes competiciones mencionadas se soportaron de las garantías que sus respectivos Estados pudieron brindar oportunamente. Y las garantías parten, en primera instancia, de las políticas públicas que pueda tener cada país en relación con el tema de investigación, las cuales se analizarán en las siguientes líneas.

Para continuar la línea de análisis de este apartado, primeramente, es preciso definir qué se entiende por políticas públicas de una manera asequible pero objetiva, sin extenderse en su desarrollo por no formar parte esencial de esta investigación. En ese sentido, se tomarán como referencia los conceptos de autores como Delgado (2009), Pérez Porto y Gardey (2020) y de Ruiz y Cadenas (s. a.). En resumen, este grupo de estudiosos plantea que las políticas públicas son todas aquellas acciones, actividades o programas que provienen

del gobierno para atender una necesidad o problemática de una población determinada.

Para fines del presente trabajo, se tomarán en cuenta las experiencias en políticas públicas en favor de la organización de mega eventos deportivos en los países de Reino Unido, Colombia y Chile. El primero, por el enfoque que tiene un país con una economía más sólida y los otros dos por las similitudes no sólo en ubicación geográfica con el Perú, sino también por la condición de estados emergentes que los une.

#### A. Reino Unido.

En el Marco de las Políticas de Planeación Nacional del Reino Unido (NPPF por sus siglas en inglés), como parte de la promoción de comunidades seguras y saludables, es para el gobierno británico sumamente importante “proveer los servicios e instalaciones culturales, sociales y recreativas que la comunidad necesita (...)” (National Planning Policy Framework, 2021, p. 27).

Es a partir de esta premisa que el ente rector del deporte en Reino Unido, Sport England, desarrolló una estrategia denominada “Towards an active nation” (Hacia una nación activa) para el periodo 2016-2021, la cual también está soportada en la estrategia deportiva del gobierno denominada “Sporting Future: a new strategy for an active nation” (Futuro deportivo: una nueva estrategia para una nación activa).

Lo que persiguen los documentos recientemente mencionados es que absolutamente todas las personas en Reino Unido, sin importar su edad, pasado o nivel de habilidad, deben sentirse capaces de vincularse a una vida ligada a la actividad física y/o el deporte.

¿Y cómo impactan estas ideas en la organización de mega eventos deportivos? Precisamente, Sport England afirma lo siguiente:

Hospedar eventos importantes (o mega eventos deportivos) no sólo proveen una ventaja de localía a nuestros deportistas e impactos económicos de amplio rango, también nuestra Major Events Engagement Fund (o Fondo de Participación para Eventos Importantes) ha demostrado que – con una planeación cuidadosa – estos también pueden inspirar a la población a involucrarse con el deporte ya sea practicándolo o siendo entrenadores, voluntarios o espectadores (Sport England, 2016, p. 42).

A partir del párrafo anterior, entonces, se verifica que, para los británicos, organizar mega eventos deportivos, o eventos importantes como lo llaman, promueve la vinculación o involucramiento de la población con un estilo de vida saludable a partir de la práctica de actividad física y deportes o participando en torno a ellas. De hecho, luego de la realización de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, Reino Unido se ha establecido firmemente como uno de los destinos más importantes del mundo para mega eventos deportivos. Así, de acuerdo con los datos recogidos por el gobierno de dicho país, luego de los Juegos Olímpicos del 2012, registraron 1'650,000 más de personas practicando deportes desde que ganaron la postulación en el 2005, recaudaron más 14'000,000 de libras esterlinas entre comercios e inversiones y una de sus principales sedes de competencia, el Queen Elizabeth Olympic Park, ha recibido más de 8 millones de visitantes<sup>9</sup>. En adición a lo antes mencionado, para el periodo comprendido entre los años 2016

---

<sup>9</sup> Adaptado de HM Government (2015). Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation. p. 48.

al 2020, el gobierno británico proyectó y ya había gestionado los recursos para la realización de 22 mega eventos deportivos.

#### B. Colombia.

La situación en Colombia en el manejo de sus políticas públicas en favor de la organización de mega eventos deportivos es diferente al caso anterior, de Reino Unido. Por un lado, el país europeo entiende que organizar y atraer este tipo de certámenes permitirá involucrar a su población con la realización de actividad física y deportes. En cambio, de este lado del continente, el enfoque estratégico es totalmente diferente.

De hecho, Bravo et al. (2018), citando a Black (2008), afirman que existe una estrategia común en los países emergentes (entiéndase por emergentes a aquellos países con economías en crecimiento, como los países de Sudamérica, por ejemplo), y es que esperan utilizar los mega eventos deportivos para ampliar o mejorar la infraestructura existente y para que sirva de apalancamiento para postularse a futuros mega eventos deportivos en su territorio.

Efectivamente, en Colombia existe tal lineamiento estratégico, el cual está plasmado en el instrumento de gestión denominado “Política Pública Nacional del Deporte”, elaborado por el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes, para el periodo 2018 al 2028. Dicha entidad fue creada en el año 2011 mediante Decreto 4183, disolviendo al otrora Instituto Colombia del Deporte. Este cambio fue, en un inicio, sumamente importante para la organización de mega eventos deportivos en dicho país, porque en su momento se le atribuyó a Coldeportes (2011), en adición a sus funciones, “cofinanciar a los organismos oficialmente reconocidos, los gastos operacionales y eventos nacionales e internacionales de conformidad con las disposiciones vigentes sobre la materia” (p.

2). Esta función le permitió al ente rector del deporte colombiano a destinar partidas presupuestales para financiar tanto la organización como la participación de los deportistas y staff en todo tipo de eventos deportivos, nacionales e internacionales.

Retomando el análisis de la Política Pública Nacional del Deporte, allí se señala como Línea Estratégica N°4, el mejoramiento, adecuación y construcción de la infraestructura en materia deportiva y recreativa del país, siendo su objetivo general el siguiente:

Promover el mejoramiento, adecuación y construcción de escenarios deportivos y recreativos del país, mejorando las condiciones para la práctica deportiva, recreativa y de actividad física, el entrenamiento de alto rendimiento y la realización de eventos nacionales e internacionales con sede en Colombia, garantizando la cobertura de los escenarios a toda la población, en pro de la inclusión étnica, cultural y social de los colombianos (Coldeportes, 2018, p. 94).

Siguiendo el análisis del objetivo propuesto, la Política Pública Nacional del Deporte en Colombia precisa que esta línea estratégica estará compuesta por la construcción, adecuación y mejoramiento de la infraestructura, el respectivo seguimiento y control y la promoción de estas mismas, teniendo como principal línea de acción garantizar a todos los actores del Sistema Nacional del Deporte de este país las condiciones para implementar planes y programas que promuevan el desarrollo de eventos deportivos nacionales e internacionales en Colombia, a todo nivel.

Bajo esta premisa, que no inició desde el 2018 propiamente, le ha servido a Colombia para ser sede de numerosos mega eventos deportivos, contándose diez competencias a la fecha (ver Anexo 02), además de ser el país anfitrión para los Juegos

Panamericanos y Parapanamericanos del año 2027, en la ciudad de Barranquilla.

C. Chile.

De acuerdo con Bravo y Silva (2014), el tema del deporte dentro de la agenda política del país inició a mediados de los años 90, durante el mandato del presidente Eduardo Frei. Aquello impulsó la promulgación de la Ley del Deporte (Ley 19712) en el año 2001. Esta norma brindó el marco legal para darle una dirección unificada a las políticas deportivas en este país. En términos de Bravo et al. (2018), “esta ley fue diseñada para estimular y fortalecer las relaciones y colaboraciones entre las entidades deportivas públicas y privadas” (p. 71).

Precisamente, una de las premisas de la Ley del Deporte de Chile es darle al Estado el deber de establecer una política nacional del deporte orientada al fomento, protección y desarrollo de actividades físicas y deportivas, en sentido general. Además, afirma que la política nacional del deporte “deberá velar por la autonomía de las organizaciones deportivas y la libertad de asociación, fundada en los principios de descentralización y de acción subsidiaria del Estado” (Subsecretaría del Interior, 2001, p. 2). Estas facultadas otorgadas a organizaciones como las federaciones deportivas de dicho país, por ejemplo, les permitieron en aquel entonces a iniciar la proyección de sus planes y programas. Inclusive, más adelante en el documento legal, se indica que cualquier proyecto o programa de estas federaciones presentado al Instituto Nacional del Deporte, como ente rector del sistema deportivo chileno en aquel entonces, tendría una tramitación preferente cuando estuvieran referidos a la participación de deportistas

chilenos en eventos internacionales o cuando se solicitara la realización en Chile de competiciones internacionales<sup>10</sup>.

El enfoque estratégico de organización de mega eventos deportivos de Chile es muy similar al recientemente analizado, Colombia, es decir, buscan apalancarse de ganar estas postulaciones para ejecutar los recursos del estado en mejorar su infraestructura deportiva. Bajo esta mirada, Chile ha logrado ser el organizador de cuatro mega eventos deportivos desde el 2008 a la fecha (véase anexo 03), y preparándose para ser la sede de los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en la ciudad de Santiago en el 2023.

#### **2.2.5. Liderazgo en las organizaciones y su influencia en las estructuras organizacionales.**

Para finalizar el análisis de las bases teóricas de la presente investigación, es preciso puntualizar las ideas clave acerca del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el funcionamiento de estas.

Es importante precisar que, si bien existe una profunda literatura acerca de qué es liderazgo, más que hacer un análisis profundo de las teorías formuladas, lo que persigue este apartado es brindar una definición puntual y vincularlo con el impacto que este genera en las estructuras organizacionales de las empresas.

Para John Maxwell, reconocido experto en el tema en análisis, “el liderazgo es influencia, nada más y nada menos” (Maxwell, 2007, p. 98). Robbins y Judge (2013), ampliando este concepto para llevarlo al mundo de las organizaciones, lo definen como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368). Además, afirman que la fuente del liderazgo en una organización puede ser formal, como aquella que proviene de las

---

<sup>10</sup> Artículo 40 K de la Ley 19712 o Ley del Deporte, 2001.

líneas de mando y autoridad definidas por la cima estratégica, pero también puede surgir del interior de los equipos o grupos de trabajo conformados, el cual puede influir de igual manera que el liderazgo formal, de manera independiente a la estructura de la entidad.

El concepto recientemente abordado brinda alcances de la influencia del liderazgo dentro de una estructura organizacional. De hecho, Cejas et al. (s. a.), basados en los estudios de Mayo a inicios del siglo XX y refiriéndose al liderazgo no otorgado, manifiestan que este “(...) liderazgo se manifiesta en ocasiones de forma muy clara que puede incluso llegar a suplantar la autoridad formal” (p. 21), por lo que dicho estudio recomendó fomentar la mejora de las comunicaciones y la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. Así mismo, se puede afirmar también que liderazgo y autoridad no son sinónimos. De hecho, parafraseando un poco ambos términos, no siempre al tener autoridad tienes liderazgo, pero siempre que tengas liderazgo podrás tener autoridad.

Entonces, ¿el liderazgo influye en la estructura organizacional de una empresa? Por supuesto. De acuerdo con la teoría desarrollada recientemente, se puede resumir el nivel de influencia del liderazgo en las estructuras a continuación:

- El liderazgo optimiza todos los procesos de coordinación, de ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización.
- La presencia de líderes en los distintos niveles de la organización amplía la cadena de mando y la extensión del control, otorgando autoridad a los niveles más bajos, en los centros operacionales, permitiendo a la cima estrategia enfocarse en decisiones y estrategias más complejas para la entidad.
- La presencia de liderazgo favorece la descentralización en las organizaciones. Esto demanda la necesidad de formalizar las

actividades teniendo la previsión, en términos de Robbins y Judge (2013) de no sustituir o neutralizar el apoyo de los líderes.

### 2.3. Definición de términos básicos

Hasta este punto es pertinente puntualizar de los principales términos acogidos durante el desarrollo del marco teórico, a fin de poder clarificar las ideas que se expresarán durante la presentación de los resultados y discusión de estos.

**AOC:** siglas de Comité Olímpico Australiano, por su significado en inglés, Australian Olympic Committee.

**Apoyo logístico:** parte de la estructura organizacional que concentra las áreas que contribuyen con mantener óptimas las condiciones de trabajo. Como ejemplo están las áreas de limpieza, mantenimiento, seguridad, servicios generales, entre otras.

**Cadena de mando:** elemento de las estructuras organizacionales determinado por la línea jerárquica y la autoridad.

**Centralización y descentralización:** característica de la estructura organizacional que determina donde se ubica el control de la organización y el lugar para la toma de sus principales decisiones. Si se concentra en la alta dirección o cima estratégica, será una estructura centralizada. Por el contrario, si la autoridad y la toma de las principales decisiones puede recaer en los mandos medios o centros operacionales de la organización, será una entidad descentralizada.

**Centro operacional:** parte de la estructura organizacional donde están los colaboradores o empleados que ejecutan las tareas o actividades objeto de la empresa. Se encargan de la producción de los bienes y/o servicios de la entidad y son la primera cara para los clientes.

**Cima estratégica:** parte de la estructura organizacional donde se concentra el grupo de empleados o dueños de la organización, los cuales dirigen la entidad y formulan las estructuras, planes y políticas.

**COC:** siglas del Comité Olímpico Colombiano.

**COCH:** siglas del Comité Olímpico Chileno.

**COI:** siglas del Comité Olímpico Internacional.

**COP:** siglas del Comité Olímpico Peruano.

**Departamentalización:** o agrupamiento del trabajo. Forma en que las tareas o actividades ya divididas o especializadas se agrupan, de manera que se conformen los equipos o áreas funcionales de la organización.

**Especialización:** forma en que las tareas o actividades de una organización se dividen o especializan.

**Estructura divisional:** tipo de estructura que agrupa las actividades de trabajo de una organización de gran tamaño o con un número alto de empleados considerando los diferentes bienes o servicios que produce, clasificándolos de acuerdo con estas unidades de negocio y pudiendo tener áreas similares en cada unidad. También puede considerar las diferentes áreas geográficas donde la empresa desarrolla sus operaciones.

**Estructura funcional:** tipo de estructura que agrupa las actividades de trabajo de una organización en base a las funciones comunes y similares. Se acondiciona mejor en pequeñas y medianas empresas.

**Estructura matricial:** tipo de estructura que agrupa las actividades de trabajo de una organización que tiene múltiples objetivos, diferentes entre sí, y que deben ser cumplidos dentro del mismo periodo de tiempo, requiriendo procesos de coordinación verticales y horizontales en simultáneo.

**Estructura organizacional formal:** componentes de las estructuras de una organización que pueden ser concretizados a través de los instrumentos de gestión o documentos de trabajo, tales como los organigramas, manuales y reglamentos.

**Estructura organizacional informal:** determinado por la cultura de la organización y los modos de coordinación entre los colaboradores.

**Estructura organizacional:** manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

**Extensión del control:** capacidad de colaboradores u operarios que pueden estar bajo el mando de un jefe o supervisor dentro de un equipo o departamento en una organización.

**Formalización:** grado o nivel en que la estructura organizacional tiene correctamente definido y plasmado en documentos todos sus elementos: la

división del trabajo, su agrupamiento, cadena de mando, extensión de control y su nivel de centralización o descentralización.

**Juegos Bolivarianos:** mega evento deportivo que agrupa principalmente a los países liberados por Simón Bolívar (Panamá, Ecuador, Colombia, Venezuela, Perú y Bolivia) y se realiza cada cuatro años como parte del circuito olímpico. Reúne un gran número de deportistas y disciplinas deportivas.

**Juegos Centroamericanos y del Caribe:** mega evento deportivo que agrupa los países de Centroamérica y que tienen costa caribeña. Se realiza cada cuatro años como parte del circuito olímpico. Reúne un gran número de deportistas y disciplinas deportivas.

**Juegos Olímpicos:** mega evento deportivo de carácter mundial que se realiza cada cuatro años como punto final de un ciclo olímpico, dando inicio a un nuevo ciclo u olimpiada. Reúne un gran número de deportistas y disciplinas deportivas.

**Juegos Panamericanos:** mega evento deportivo del continente americano que se realiza cada cuatro años como parte del circuito olímpico. Reúne un gran número de deportistas y disciplinas deportivas.

**Juegos Sudamericanos:** mega evento deportivo de Sudamérica que se realiza cada cuatro años como parte del circuito olímpico. Reúne un gran número de deportistas y disciplinas deportivas.

**Liderazgo:** habilidad para influir en un equipo de trabajo y conducirlo al logro de los objetivos de la organización.

**Liderazgo formal:** aquel liderazgo determinado por la autoridad conferida mediante el organigrama de la entidad.

**Liderazgo no otorgado:** aquel liderazgo que recae en los empleados que no forman parte de la autoridad formal de la organización, pero que generan una influencia similar en el equipo de trabajo.

**Línea jerárquica:** parte de la estructura organizacional donde se ubican los mandos medios de la empresa. En una organización de gran tamaño, su presencia es indispensable porque conectan con el centro operacional.

**Mega evento deportivo:** evento deportivo que reúne una o varias disciplinas y que, por su tamaño, afecta en economías enteras y brillan en los medios de comunicación del mundo.

**NPPF:** siglas del National Planning Policy Framework o Marco para las Políticas de Planificación Nacional, documento elaborado por el Reino Unido.

**OCOG:** siglas de los Organising Committee of the Olympic Games o Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos. De acuerdo con la ciudad donde se realiza dicho mega evento deportivo, se le adiciona la primera letra de esta a la abreviatura. Por ejemplo, las siglas del Comité Organizador de los Juegos de Sídney 2000 se abrevió SOCOG.

**ODESUR:** siglas de la Organización Deportiva Suramericana. Entidad que promueve las competencias deportivas del ciclo olímpico en Sudamérica.

**Organización:** referido al proceso directivo que sigue a la Planificación. Sinónimo de empresa, entidad.

**PEJP:** siglas de la entidad Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos del 2019.

**Políticas públicas:** acciones, actividades o programas que provienen del gobierno para atender una necesidad o problemática de una población determinada.

**Tecnoestructura:** parte de la estructura organizacional que reúne las áreas de trabajo que soportan las labores esenciales de la organización. Garantizan, por ejemplo, la parte legal, finanzas, recursos humanos, entre otros.

### Capítulo III

#### Categorías de Análisis

De acuerdo con Cisterna (2005), la construcción de categorías de análisis o categorías apriorísticas, como el autor las denomina, permiten recolectar de manera organizada la información de campo y brindar criterios esenciales para su interpretación, contribuyendo así, en gran medida al desarrollo de las investigaciones cualitativas.

En el siguiente capítulo se sustentará a través del diseño metodológico el tipo de investigación seleccionada. En tanto, se acoge la teoría del autor recientemente mencionado para definir las categorías y subcategorías que se aplicarán para el presente trabajo (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Categorías y subcategorías de análisis.*

Categorías	Subcategorías
1. Políticas Públicas.	1. Políticas públicas para el deporte.
2. Teoría de las organizaciones.	2. Estructura organizacional.
3. Liderazgo.	3. Influencia del liderazgo en las estructuras organizacionales.

Fuente: elaboración propia.

Con la reciente categorización de la información, se espera tener las precisiones requeridas para el cumplimiento de los objetivos de investigación. El contenido de la presente tabla se adjuntará a la Matriz de Consistencia, presentada en el Anexo 01.

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Estudio**

#### **4.1. Método y tipo de la investigación**

Método: cualitativo.

Tipo o alcance: exploratorio.

De acuerdo con Vara (2015), “la investigación (cualitativa) exploratoria se utiliza cuando el tema de tesis aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado” (p. 237). Precisamente, el estudio de la organización y desarrollo de los mega eventos deportivos en Perú y, por consiguiente, de los diseños y estructuras organizacionales adoptadas, encajan perfectamente en esta descripción brindada por el autor, debido a la escasa información que se ha podido recolectar, sumado a la incipiente experiencia en el desarrollo de este tipo de certámenes.

Lo que se desea es conocer, caracterizar y puntualizar detalladamente todos los elementos que interactúan en torno a la estructura organizacional de un mega evento deportivo en Perú. Por ello, como toda investigación exploratoria, será soportada en la revisión profunda de la bibliografía local y extranjera, la opinión de expertos en diversas áreas de la gestión pública y la gestión deportiva, y de la observación directa en las experiencias profesionales acumuladas en los últimos años.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

Considerando la elevada flexibilidad metodológica que caracteriza a las investigaciones cualitativas en general, es imprescindible indicar el diseño específico de investigación que se empleará para un mejor encausamiento. Por ello, toda vez que “su propósito es el aporte de nuevos conocimientos” (Gallardo, 2017, p. 53), se realizará un diseño documental.

Siguiendo la línea de Vara (2015), un diseño documental permitirá realizar un estudio exploratorio con un alto nivel de análisis, soportado en la teoría e historia de la organización de mega eventos deportivos, con la finalidad de poder “proponer nuevos conceptos o modelos de comprensión (...)” (p. 243) que aporten al tema de investigación para contribuir con crear una línea base para futuros estudios.

#### **4.3. Población y muestra**

Población: el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP).

Muestra: directivos, funcionarios y profesionales de la gestión pública y deportiva vinculados directa o indirectamente con la realización de los Juegos Panamericanos del 2019 (muestreo cualitativo por bola de nieve).

Según Vara (2015), la población dentro de una investigación científica puede ser un conjunto de “objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones”, entre otros (p. 261). De esta manera, por tratarse este tema de una investigación centrada en los hechos que acontecieron alrededor de la entidad que organizó los últimos Juegos Panamericanos, se determina que la población será el PEJP.

Ahora bien, teniendo en cuenta que esta entidad en su momento llegó a captar más de mil colaboradores contratados y más de seis mil voluntarios, sin considerar a los miembros de otras empresas y organizaciones públicas y privadas de Perú y el mundo que formaron parte del PEJP como colaboradores temporales, se hace necesario seleccionar una muestra para el tema de estudio. Por ello, para la selección de la muestra se ha determinado que sea por bola de nieve, no sólo por ser uno de los muestreos no probabilísticos más relacionados con las investigaciones cualitativas exploratorias, sino también porque como indica la teoría, los primeros elegidos como entrevistados a juicio del investigador, propondrán y ayudarán a la selección de más personas para la muestra (Vara, 2015). Así, se brinda sustento a la selección de los directivos, funcionarios y profesionales

vinculados directa o indirectamente con el PEJP para la recopilación de información.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como se mencionará en líneas anteriores, dada las características de las investigaciones cualitativas exploratorias, por su nivel de flexibilidad metodológica y las condiciones iniciales en que se inician estos estudios, como la falta de documentación relacionada al tema, es imprescindible recurrir a la revisión bibliográfica y a las entrevistas como instrumentos para una adecuada recolección de datos. Precisamente, los escasos estudios relacionados con las estructuras organizacionales de las instituciones encargadas de llevar a cabo mega eventos deportivos en el Perú, conllevan a ello.

Según Krause (1995), recomienda para la revisión de documentos recurrir a cartas, artículos de diarios, biografías, libros, entre otros. Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se añadirán tesis (ejemplo la presentada por Urbina), publicaciones científicas en revistas digitales (caso de la revista “Actividad Física y Deporte” o “International Journal of Sport Policy and Politics”), tesis y entrevistas – como la realizada por la Universidad Continental al Sr. Carlos Neuhaus –, reportajes y artículos extraídos de la internet (por ejemplo, de la agencia EFE o de la página del Congreso de la República). Todos ellos se encuentran detallados en las referencias bibliográficas.

Para el caso de las entrevistas y, de acuerdo con Arias (2006), se estima que, a pesar de la guía de preguntas propuesta, se puede considerar aplicar otras que no hayan sido incluidas inicialmente. Por ello, se selecciona las entrevistas semi estructuradas específicamente para los fines de la presente investigación.

#### **4.5. Técnicas de análisis de datos**

De acuerdo con Krause (1995), “para efectos del análisis, el primer paso es la codificación de los datos obtenidos. La codificación incluye todas las operaciones a través de las cuales los datos son fragmentados, conceptualizados y luego articulados analíticamente de un modo nuevo. Los conceptos y categorías generados a través de la codificación tienen el carácter de hipótesis que son contrastadas en momentos posteriores del análisis” (p. 30).

Para poder presentar los conceptos resultantes de la recopilación de información y entrevistas que se apliquen, se ha determinado realizar una codificación abierta para el análisis correspondiente, puesto que luego de la revisión de la documentación y de las entrevistas realizadas, se tomará toda esta información para crear características y/o atributos que ayuden a entender la estructura organizacional del PEJP y su vinculación con el éxito de los Juegos Panamericanos del 2019.

## **Capítulo V**

### **Resultados y Discusión**

#### **5.1. Resultados y análisis**

##### **5.1.1. Políticas públicas en el Perú para la promoción del deporte y el desarrollo de organizaciones de mega eventos deportivos.**

Como resultado de la recopilación de información a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados, es decir, la revisión de documentos y las entrevistas semiestructuradas, se encontraron importantes hallazgos en referencia al presente tema.

En primera instancia, de acuerdo con la Política Nacional del Deporte (2015), documento publicado por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), se evidencia que desde los años 20 del siglo pasado ha habido una intención clara por legislar las actividades deportivas en el país<sup>11</sup>, pero para los fines de la presente investigación, corresponde brindar un panorama del contexto actual del deporte peruano relacionado con las políticas y leyes vigentes, para posteriormente hacer un análisis del momento en que se iniciaron acciones que promovieran y fomenten la realización de eventos deportivos en el Perú, en sentido general.

En ese orden de ideas, es importante precisar que antes de desarrollar lo enunciado recientemente, no ha habido indicios que las leyes, programas y políticas anteriores hayan buscado de una forma u otra, la promoción del país como sede para la realización de mega eventos deportivos. Y aquello tiene consistencia con lo mencionado en el apartado de antecedentes nacionales, cuando se hiciera

---

<sup>11</sup> Política Nacional del Deporte, 2015, p. 9.

referencia a que el país tan sólo ha sido sede de cuatro mega eventos deportivos en los últimos 18 años.

Actualmente, el marco legal para la promoción y desarrollo del deporte en el país está soportado en base a la Ley 28036 del año 2003 y sus modificatorias, la última de ellas en el año 2018 mediante Ley 30832. El objeto de dichas leyes, en un sentido amplio, además de promover y desarrollar el deporte, como se mencionara al inicio del párrafo, es también regular y fiscalizar dicha actividad. No obstante, en ninguno de sus artículos hay una clara intención por fomentar la organización y desarrollo de mega eventos deportivos con sede en Perú.

Un hecho no menos importante para resaltar es que en el año 2005, “se aprobó la adscripción del Instituto Peruano del Deporte al Ministerio de Educación mediante Decreto Supremo N°082-2005-PCM. Anteriormente dependía de la Presidencia del Consejo de Ministros” (Instituto Peruano del Deporte [IPD], 2015, p. 9). Actualmente, el IPD permanece dentro de dicha cartera ministerial. En el año 2011, el IPD presenta el Plan Nacional del Deporte para el periodo 2011 – 2030, con la finalidad de marcar la ruta a seguir en los siguientes años y encausar las actividades para la obtención de logros deportivos. Con relación al tema de eventos o mega eventos deportivos, a pesar de destacar la importancia del deporte como dinamizador de la economía<sup>12</sup>, dicho plan sólo hace hincapié a la necesidad de alcanzar la brecha de participación y obtención de resultados de las representaciones nacionales en estos eventos.

Más adelante, en el año 2015, el IPD presenta la Política Nacional del Deporte, con la finalidad de brindar una dirección estratégica que permita a las organizaciones públicas y privadas pertenecientes al Sistema Deportivo Nacional unirse y establecer vínculos que estén

---

<sup>12</sup> Plan Nacional del Deporte (2011), p. 12.

orientados, una vez más, al desarrollo general del deporte. Como parte de la estrategia trazada, el IPD (2015) plantea tres objetivos finales a conseguir y nueve lineamientos estratégicos, derivados de dichos objetivos. Precisamente, uno de estos lineamientos es “incrementar y mejorar la infraestructura y equipamiento deportivo para la formación y competencia” (p. 66), haciendo una mención a la necesidad de estos para la preparación deportiva, sin precisar en términos generales cómo se cumpliría dicho lineamiento.

Del análisis desarrollado hasta aquí, se aprecia que hasta el 2015 no hubo una intención clara del Estado por promover y fomentar la realización de mega eventos deportivos con sede en Perú. De hecho, de acuerdo con lo expresado por varios de los entrevistados, tomando las palabras de González, *“los eventos deportivos nacionales y los pocos internacionales que se han realizado se han manejado bajo la normativa vigente en aquel entonces, poniendo en riesgo, muchas veces, la realización de estos, pero sí dejando como resultado una organización con lo mínimo y necesario para la ejecución, sin garantizar un nivel de servicio adecuado”*<sup>13</sup>.

La primera, y de hecho la única hasta ahora, intención de darle el marco legal adecuado a la realización de un mega evento deportivo en el Perú fue a raíz de la obtención de la candidatura para el desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en el año 2019. Neuhaus afirmó que *“Lima 2019 es un hito en la gestión de eventos deportivos en el país”*<sup>14</sup>.

Efectivamente, en el año 2013 Lima obtiene la sede para la realización de los Juegos Panamericanos, pero no es sino hasta el año 2015 que, mediante Resolución Suprema 006-2015-MINEDU, se declara el citado evento como de interés nacional y, mediante Decreto

---

<sup>13</sup> Entrevista a Álvaro González Arquinigo.

<sup>14</sup> Entrevista a Carlos Neuhaus Tudela.

Supremo 002 y 009-2015-MINEDU, se crea el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (en adelante PEJP), como entidad “con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa” (Ministerio de Educación, 2015, p. 2), adscrito al Ministerio de Educación.

Posterior a ello, en el año 2018, mediante Decreto Legislativo 1335 y Decreto Supremo 017-2018-MTC, el gobierno decide traspasar el PEJP al ámbito del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, tras dimensionar la verdadera demanda de la infraestructura requerida para el evento. Así mismo, a través de dicho decreto se brindaron lineamientos para agilizar los procesos de inversión y abrir las puertas para la llegada de la asesoría técnica extranjera, entre otras actividades.

Respecto a la idea reciente, fue mediante Decreto Legislativo 1248 (2016) y Decreto Legislativo 1335 (2017) que se dictaron medidas para la suscripción de acuerdos Gobierno a Gobierno o Estado a Estado, logrando contar desde el 2017 con la asesoría técnica y profesional del Reino Unido para la realización de los citados Juegos. Este fue un paso importante, en palabras de varios de los entrevistados para poder encausar mejor las acciones de planeación y organización, puesto que en el Perú no se contaba hasta entonces con personal capacitado para lograr el éxito de este certamen en los plazos acordados. De hecho, Mautino afirmó que *“aprender directamente de gente que participó en la realización Juegos Olímpicos permitió darle otro nivel a Lima 2019”*<sup>15</sup>.

Posterior a ello, otras acciones se fueron desarrollando previo al inicio de los Juegos que complementaron las ya mencionadas, pero para los fines de la presente investigación no es necesario analizar.

---

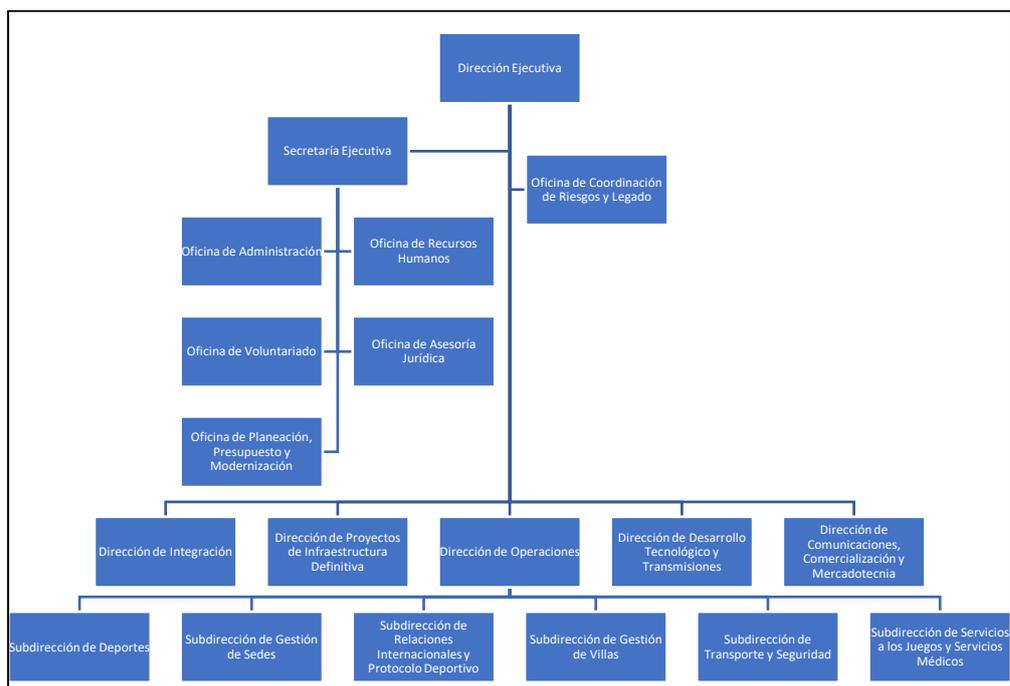
<sup>15</sup> Entrevista a Giorgio Mautino Batuello.

### 5.1.2. La estructura organizacional del PEJP.

Recordando el postulado de Proulx de que la estructura organizacional no puede ser vista sólo por el organigrama de la entidad, este apartado pretende conocer las características que presentó la estructura organizacional del PEJP, no sólo desde la disposición de las funciones que se formalizaran durante la organización, sino también de los procesos de coordinación que distinguieron al proyecto.

En línea con lo expresado recientemente, se presenta a continuación el organigrama del PEJP del año 2019, meses antes del inicio de los Juegos, de acuerdo con el manual de operaciones de la entidad (ver Gráfico 10).

**Gráfico 10.** Organigrama del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos del 2019.



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2019.

Conforme con las referencias brindadas por los entrevistados, “*el PEJP inició con 12 colaboradores en el año 2013, 50 en el año 2015*”

y más de 500 empleados para el año 2018”<sup>16</sup>. Así mismo, afirmaron que antes del inicio de los Juegos Panamericanos, alcanzaron a ser más de 1,500 trabajadores contratados y más de 6,000 voluntarios para las diferentes áreas. Teniendo esta variación de cantidades como punto de partida, visualizando el gráfico reciente y la revisión de documentos asociados, se analizará la estructura del PEJP teniendo en cuenta los elementos que caracterizan a las estructuras organizacionales en general, según Robbins y Judge (2013).

- Especialización y departamentalización: se aprecia un adecuado nivel de especialización o división y agrupamiento del trabajo. De hecho, en comparación con los organigramas presentados en el capítulo II, existe cierto balance en todos en cuanto a la cantidad de departamentos conformados. Además, de las entrevistas aplicadas, Valenzuela precisó que *“algunas de las áreas debían ser respetadas y consideradas de acuerdo con la normativa el Estado, como la Secretaría Ejecutiva y la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, que son áreas comunes en todas las entidades públicas”*<sup>17</sup>. Así mismo, se informó que el organigrama respondía en esencia al aporte técnico brindado por los asesores del Reino Unido que llegaron con la suscripción del acuerdo Gobierno a Gobierno (G2G), replicando muchas de las experiencias y buenas prácticas que les dejó la organización de los Juegos Olímpicos de Londres 2012.
- Cadena de mando y extensión del control: respecto a la línea de mando y la autoridad, es decir, la cadena de mando de la organización, se aprecia que estas podrían estar ajustadas a conceptos tradicionales de jerarquías verticales en predominancia, según lo identificado a través del organigrama. No obstante, se informó a través de las entrevistas que en la práctica hubo mucho impulso a la conformación de equipos

---

<sup>16</sup> Entrevista a Carlos Neuhaus Tudela.

<sup>17</sup> Entrevista a Alberto Valenzuela Soto.

multidisciplinarios para la atención de proyectos o actividades puntuales, las cuales poco a poco decantaron en la conformación de los equipos asignados a las diversas sedes o escenarios de competencias que se construyeron o adecuaron para la realización de los Juegos. En línea con ello, la extensión del control fue muy amplia sobre los meses finales, poco antes del inicio de las competencias deportivas, ya que un solo jefe, por ejemplo, el Director de Operaciones, delegaba en sus seis subdirectores la autoridad para la toma de decisiones y supervisión de equipos, los cuales llegaron a sobrepasar fácilmente los 100 empleados. Se supo además que hubo un alto nivel de capacitación, en calidad y frecuencia, proporcionado por la asesoría del G2G, lo que permitió extender el control con ese nivel de holgura.

- Centralización y descentralización: se habla que el PEJP fue una organización descentralizada y, de hecho, así lo fue. De acuerdo con la información proporcionada por los expertos entrevistados, hubiera sido imposible dejar toda la toma de decisiones en la Dirección Ejecutiva (cima estratégica), incluso en las líneas jerárquicas. *“Tuve que aprender a confiar ciegamente en mi equipo”*<sup>18</sup>, afirmó Neuhaus. En vez de ello, haciendo uso de las tecnologías de la información fue posible lograr que los equipos conformados pudieran acceder a los conocimientos necesarios para afrontar las situaciones dadas por las operaciones cotidianas.
- Formalización: existió un requerimiento elevado de formalización del trabajo, teniendo en cuenta las características analizadas hasta el momento. De la revisión de documentos se encontró que el PEJP contaba con un organigrama, un manual de operaciones, su reglamento interno de trabajo, un manual de

---

<sup>18</sup> Entrevista a Carlos Neuhaus Tudela.

políticas y procedimientos por cada oficina y dirección, como los principales instrumentos de gestión.

A. Partes de la estructura organizacional del PEJP.

Siguiendo la línea teórica de Proulx (2015), fue posible identificar todas las partes de una estructura organizacional, presentadas en el marco teórico, dentro de la estructura formal del PEJP:

Cima estratégica: representada en la Dirección Ejecutiva.

Línea jerárquica: el PEJP contó con una línea jerárquica que fue representada por cinco direcciones: Integración, Proyectos de Infraestructura Definitiva, Operaciones, Desarrollo Tecnológico y Transmisiones y Comunicaciones, Comercialización y Mercadotecnia.

Centro operacional: de acuerdo con el Manual de Operaciones, hubo 14 departamentos que constituyeron la línea de operaciones del PEJP y se encargó de desarrollar los servicios objeto de creación de la entidad, es decir, entregar los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, y estar en contacto directo con los clientes beneficiarios, los deportistas y entidades nacionales e internacionales atendidas.

Tecnoestructura: identificándose por un lado la Secretaría Ejecutiva con sus seis departamentos y cuatro subdepartamentos, y por otro lado a la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado.

Staff Logístico: de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados que formaron parte de la organización, el hecho de no visualizar áreas de apoyo en el organigrama se debió a que el PEJP tercerizó dichos servicios con empresas privadas. Así, se tenía el servicio de limpieza, seguridad y mantenimiento contratado por fuera.

B. Tipo de estructura del PEJP.

En opinión de los expertos y de acuerdo con el análisis realizado de la documentación, y tomando la teoría presentada por Daft (2010) en este apartado, se coincide que la estructura formal del PEJP obedece a una estructura funcional. Una estructura funcional extendida al máximo de sus posibilidades, de hecho, por la cantidad de empleados y voluntarios que terminó gestionando. Y es que desde la línea jerárquica hacia los niveles inferiores siempre hubo una necesidad de interdependencia permanente. De la información obtenida de las entrevistas se sabe que el área de Infraestructura, por ejemplo, requería la opinión técnica de la Subdirección de Deportes, de la Dirección de Operaciones, para validar algunos de sus proyectos de inversión, lo que requería la realización permanente de mesas de trabajo y trabajo de campo de manera conjunta previo y durante la ejecución de las obras.

C. La estructura informal del PEJP.

Luego del procesamiento de la información recopilada, se identificó que este componente de la estructura organizacional del PEJP fue el que permitió muchas veces sacar adelante los diferentes desafíos que se plantearon previo y durante la realización de los Juegos en general. La cultura de la entidad se forjó desde un inicio, por la aceptación en pleno del mensaje que transmitió su slogan: "Jugamos todos". Y es que, en opinión de la gran mayoría de los entrevistados, *"el ambiente de la organización en aquel entonces no te invitaba a bajar los ánimos, por la dimensión y la importancia que significaba para el país"*

*entregar unos Juegos de calidad para el mundo*<sup>19</sup>. Apegándose al concepto de cultura que la presente investigación maneja, es decir, el presentado por Proulx (2015), se diría que no estaba permitido dejar que una competencia deportiva se cancelara, todo era realizable o posible de realizar y no estaba aceptado decir “no puedo”. Por otra parte, se aprecia que todos los modos de coordinación se reflejaron, de una u otra forma, durante la organización y desarrollo de este mega evento deportivo. Las mesas de trabajo para la organización de las competencias, por ejemplo, reunía a los especialistas técnicos de los diferentes deportes a compartir sus experiencias con la finalidad de encontrar semejanzas y lineamientos comunes que se pudieran aplicar al momento de los Juegos, muy a pesar de que muchos de estos eventos terminarían desarrollándose en escenarios diferentes. No obstante, este modo de ajuste mutuo permitió la elaboración de algunos documentos para la gestión de las competencias, como los manuales técnicos, la programación de los entrenamientos y las competencias, entre otros.

A medida que se acercaban las competencias, la cantidad de personal contratado y voluntarios aumentó significativamente. La supervisión directa que en un primer momento funcionaba, dio paso a modos de coordinación mediante la estandarización. En un primer momento, por los procesos definidos previamente como parte de los protocolos diarios que debían cumplirse en cada día mientras duren los certámenes deportivos. Luego, con las múltiples situaciones que se presentaban en el día a día, fue enfocarse en el resultado lo que hizo que el equipo se

---

<sup>19</sup> Entrevista a Fernando Paz Chávez.

guíe para el cumplimiento de los compromisos asumidos. Así mismo, hubo escenarios deportivos que, por su lejanía del núcleo de operaciones, demandó la selección de staff y voluntarios que cumplieran con el perfil solicitado por los especialistas de las competencias, lo cual fue lo que finalmente permitió llevar a cabo el deporte programado en dichos espacios.

### **5.1.3. El liderazgo de los principales actores del PEJP.**

Si el lector se remite al Anexo 05 de la presente investigación, encontrará en el listado de personal entrevistado al Sr. Carlos Neuhaus Tudela, quien fuera Director Ejecutivo del PEJP desde el 2017 hasta pasado la finalización de los Juegos, diciembre de 2019. Excepto él, el resto de entrevistados coincidió que fue Neuhaus el artífice de que los Juegos de Lima 2019 se realizaran. Siguiendo la línea marcada por la definición de los autores Robbins y Judge (2013), desarrollada en el capítulo anterior, Neuhaus tuvo la habilidad, entonces, de influir en el equipo de trabajo, con la finalidad de conducirlo al logro de los objetivos trazados. Pero esta, sólo fue una de las fuentes de liderazgo formal que se identificaron de las entrevistas realizadas. Los expertos afirmaron también que encontraron en el subdirector del área de Deportes, el Sr. Gustavo San Martín Castillo, un funcionario con amplia capacidad de resolución de problemas, manejo de crisis y gestión de equipos. También en el Director de Operaciones, el Sr. Alberto Valenzuela Soto, una persona que supo inspirar a su equipo a dar, lo que denominó Ramón, “la milla extra o ese esfuerzo adicional que siempre se requiere cuando se está desarrollando un evento”<sup>20</sup>.

Es probable que, si se profundizara detenidamente en la línea de mando, se identifique un mayor número de líderes formales, pero los resultados de las entrevistas arrojaron, por el contrario, que también

---

<sup>20</sup> Entrevista a Marcela Ramón Cuellar.

hubo un grupo de líderes que no fueron parte de la línea jerárquica, precisamente. Cunazza<sup>21</sup> hizo hincapié de los profesionales que llegaron de otros países a colaborar con el proyecto de Lima 2019 y que ya traían experiencia de otros mega eventos deportivos, los que aportaron mucho a los diversos equipos, ya sea desde su posición como asesores del G2G o como parte del mismo staff del PEJP. De hecho, estas afirmaciones se corroboran con los estudios realizados por Milla (2019) y Regalado et al. (2015). El primero determinó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el logro de las metas institucionales en el PEJP, basado en que la gran mayoría de los colaboradores de la entidad encuestados en aquel entonces expresaron sentirse bien organizados (93,3%) e incentivados (93,3%). El segundo, destacó el apoyo de los expertos internacionales como un Factor Crítico de Éxito como parte de los resultados de su investigación, basado en el compromiso, comunicación, consenso y trabajo en conjunto de todos los actores involucrados.

Por su parte, Paz<sup>22</sup> mencionó al grupo de voluntarios que, lejos de lo que uno puede imaginar, traían tanta o más experiencia que el personal contratado. Algunos por su perfil deportivo y otros porque su conocimiento profesional les daba la suficiente capacidad para guiar a otro grupo de voluntarios. Dicho en otras palabras, en el PEJP se encontró que la autoridad cumplía, además, con tener liderazgo y, por otra parte, también se encontró que hubo un inmenso grupo de personas que, al no tener el liderazgo otorgado, pudo asumir tareas delegadas inicialmente en la autoridad formal, pero lejos de perjudicar el desarrollo de lo planteado en la estructura de la organización, contribuyó con permitirle a la cima estratégica, finalmente, a tomar decisiones más relevantes y estratégicas, por el bien de la realización efectiva de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

---

<sup>21</sup> Entrevista a Gianna Cunazza Mardones.

<sup>22</sup> Entrevista Fernando Paz Chávez.

## 5.2. Discusión de resultados

Organizaciones nacionales e internacionales coinciden en que los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019 fueron un éxito. Durante la entrevista realizada a Ramón, se afirmó que pensaba que los pasados Juegos Panamericanos de Toronto 2015, en Canadá, le habían dejado la valla alta a Lima, pero que fue superada ampliamente por nuestro país y más bien, *“ahora es Lima que le dejó la valla el doble de alta a Santiago de Chile”*<sup>23</sup>, sede de los próximos Juegos para el año 2023. Y es que, a opinión de esta experta, los Juegos Panamericanos en un país con economía emergente como Perú siempre terminó siendo un desafío enorme, bajando mucho la calidad del servicio brindado de cuando se hicieron en un país más desarrollado.

Neven Ilic, presidente de la organización Panam Sports, durante la ceremonia de clausura de los Juegos Panamericanos, también expresó su alegría y satisfacción al afirmar que fueron *“(...) los mejores Juegos Panamericanos de la historia de los Juegos Panamericanos”*<sup>24</sup>.

Así mismo, en las conclusiones del estudio realizado por Cueto et al. (2024), enfocados desde las experiencias que vivieron los voluntarios del PEJP, señalan *“la importancia que ha mostrado tener la organización y el buen funcionamiento institucional”* (p. 1089).

Teniendo como premisa la opinión de estos expertos, se considera doblemente meritorio lo realizado por el Perú, no sólo por las ideas expresadas recientemente, sino por el análisis presentado en el apartado anterior.

Los hallazgos encontrados luego de realizar la presente investigación demuestran que el Perú no tenía desarrollado una política deportiva que promueva la organización de mega eventos deportivos con sede en el país. Para algunos expertos que participaron de las entrevistas aplicadas, y tomando las palabras de González, *“fue la suma de voluntades lo que permitió*

---

<sup>23</sup> Entrevista a Marcela Ramón Cuellar.

<sup>24</sup> Tomado del video: “Neven Ilic Cautiva la Ceremonia de Inauguración | Lima 2019”  
[https://www.youtube.com/watch?v=ndMo\\_j2LBWI](https://www.youtube.com/watch?v=ndMo_j2LBWI)

*que se ganara la candidatura en el año 2013, más que la presencia de una planificación previamente concebida, y que esta misma fue el motor de las acciones siguientes*<sup>25</sup>. De hecho, en comparación con las experiencias vistas en otros países que sí cuentan con una política pública orientada a la realización de mega eventos deportivos, la frecuencia de realización de estos en comparación con el Perú en los últimos años ha sido considerablemente mayor. Esta coyuntura, sin duda, le brinda mayores y mejores oportunidades a las organizaciones que se conforman para los fines a contar con estructuras cada vez más sólidas y maduras. Un ejemplo de ello son los próximos Juegos Panamericanos de Santiago 2023, a realizarse en Chile. Tomando en cuenta la teoría aportada por Bravo (2018), nuestro hermano país del sur está repitiendo la fórmula del año 2014, cuando organizaron los Juegos Sudamericanos, a través de la creación de una corporación que agrupa a los principales actores del sistema deportivo chileno para que opere con autonomía económica, financiera y política.

El Perú brilló como organizador de los Juegos de Lima 2019, pero crearon el contexto político y legal únicamente para la coyuntura de aquel entonces, sin proyectar y/o mantener ciertas medidas que pudieran favorecer la realización de próximos mega eventos deportivos nacionales o internacionales. En esas circunstancias, por ejemplo, en el corto plazo el Perú será sede de dos mega eventos deportivos importantes: la Copa del Mundo de Fútbol Masculino Sub-17 en el 2023 y la edición extraordinaria de los Juegos Bolivarianos en la ciudad de Ayacucho en el año 2024. Al cierre de la presente investigación, sólo se ha conformado un grupo de trabajo multisectorial para la organización del primer evento, sin otros avances adicionales.

Hasta este momento, se debe precisar que las políticas públicas inciden directamente en la conformación de las estructuras de las organizaciones de mega eventos deportivos, favoreciendo en un primer momento con la determinación de la estrategia que luego dará paso al diseño de la estructura

---

<sup>25</sup> Entrevista a Álvaro González Arquinigo.

como tal, y luego a la conformación de los grupos o equipos de trabajo y la definición de las principales funciones que deben cumplirse, para el cumplimiento de dichas políticas.

Otra idea importante radica en que la estructura organizacional del PEJP contribuyó con el éxito de los Juegos Panamericanos a pesar de su tipología y ciertas características que la distinguieron. Si bien autores como Bowdin et al. (2006) presentaron evidencia a través de los estudios realizados en Reino Unido que las estructuras matriciales son la mejor opción para las organizaciones de mega eventos deportivos, otros autores como Bravo et al. (2018) y la experiencia peruana, ahora, comprueban que una estructura funcional también puede ser muy efectiva siempre que, conforme con lo señalado por autores como Daft (2010) y Robbins y Judge (2013), esta venga acompañada de la conformación de equipos multidisciplinarios o transversales a la línea de mando y autoridad tradicionales. En ese sentido, el tipo de estructura formal no condiciona necesariamente el cumplimiento de los objetivos de la organización, siempre que la parte informal, es decir, la cultura de la empresa y los procesos de coordinación de las tareas, se vean fortalecidas y promovidas desde la alta dirección o cima estratégica hacia demás los niveles de la entidad.

Por otra parte, la formalización del trabajo en las organizaciones de mega eventos deportivos debe quedar claramente definida para la cima estratégica, la tecnoestructura y el apoyo logístico, siendo un poco más abierta para la línea jerárquica y el centro operacional, a fin de que pueda brindarles cierto margen de acción para la toma de decisiones a las diferentes situaciones que se presenten durante el día a día de las competencias y fomenten la descentralización y el liderazgo.

Precisamente, los principales actores que lideraron la realización de los Juegos de Lima 2019 inició desde la Dirección Ejecutiva, que estuvo bajo el mando del Sr. Carlos Neuhaus, pero también se hallaron otros líderes, formales y con liderazgo no otorgado, en la línea jerárquica y centro de

operaciones, representados en algunos directores y subdirectores, como los señores Alberto Valenzuela (luego de los Juegos Panamericanos pasó a ser el Director Ejecutivo del Proyecto Especial Legado) y Gustavo San Martín (luego de los Juegos pasó a ser presidente del IPD), quienes de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados tuvieron la capacidad de influir en los equipos conformados para la gestión de las sedes de competencia, donde se podía encontrar más de 200 personas trabajando entre empleados y voluntarios con muy poco tiempo para conocerse e integrarse previo al desarrollo de los Juegos. Los entrevistados también identificaron a los líderes anónimos, aquellos que precisamente dentro del staff y voluntarios de cada sede contribuyeron con guiar a los equipos a cumplir con los resultados esperados. Sin lugar a duda, el liderazgo es clave en el funcionamiento de las estructuras de las organizaciones de mega eventos deportivos.

## Conclusiones

A lo largo de la presente investigación, se ha compartido y desarrollado conceptos de modo que puedan contribuir con el cumplimiento del propósito de esta, es decir, el de identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP).

En ese sentido, se concluye que fueron las políticas públicas a corto plazo y el liderazgo de determinados actores los que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del PEJP, con las características y tipología descritas en el capítulo anterior.

Otra importante conclusión es que el tipo de estructura organizacional formal seleccionada no determina el éxito o fracaso en las entidades desarrolladoras de mega eventos deportivos, siempre que se tenga en cuenta que se deben promover equitativamente los procesos de trabajo colaborativo en las líneas verticales y horizontales.

Además, se concluye que la parte informal de las estructuras organizacionales juegan un rol fundamental en las organizaciones de mega eventos deportivos, ya que requieren de una cultura unificada y definida, así como de la aplicación de las diferentes formas de coordinación de manera permanente.

Una conclusión adicional proviene de la idea que las estructuras de las organizaciones de mega eventos deportivos no pueden ser rígidas, por los cambios progresivos en la cantidad de personal cuando se aproximan a las competencias y luego, cuando estas terminan. Por el contrario, las estructuras deben ser flexibles y con alta capacidad de adaptación de acuerdo con los factores que condicionan a la organización.

Por último, se concluye que el Perú superó con creces la valla que significó organizar un mega evento deportivo en el país, pero las acciones adoptadas sólo sirvieron para atender aquella necesidad puntual, sin tomar en cuenta que se requiere ahora de medidas políticas y legales a largo plazo que garanticen la realización de nuevos eventos, dado que ahora el país ya cuenta con las condiciones de infraestructura y equipamiento deportivo de altísimo nivel, así como con personal técnico calificado para atender nuevos desafíos.

## **Recomendaciones**

Teniendo como base las conclusiones recientemente presentadas, se recomienda que el Gobierno promueva acciones que contribuyan con el mejoramiento del marco político y legal, a través de políticas públicas más definidas específicamente y que sean de largo alcance, para la realización de más mega eventos deportivos con sede en el Perú, debido que actualmente ya se cuenta con la infraestructura, equipamiento y conocimiento técnico local para ello, lo cual aportaría significativamente al desarrollo del deporte nacional.

De la misma manera, se recomienda que los programas de formación de gestores deportivos y las entidades públicas y privadas que cuenten con estos profesionales fortalezcan las habilidades de liderazgo a través de cursos, charlas, entre otros, debido que esta cualidad será indispensable de cara a los próximos retos que como país se asumirán, y ya quedó demostrado a través de la presente investigación del impacto positivo en la estructuración de una organización.

Siguiendo la línea de las conclusiones presentadas, se recomienda que las futuras organizaciones de mega eventos deportivos en el país promuevan espacios que permitan la interacción constante de los colaboradores dentro y entre las áreas funcionales, quizá a partir del uso de ambientes comunes o de la realización de actividades de integración, toda vez que la cohesión que de aquí se logre permitirá que, independientemente a la estructura organizacional elegida por la entidad, se garantice en más alta probabilidad el logro de sus objetivos institucionales.

Así mismo, se recomienda que las entidades de mega eventos deportivos cuenten con programas de fortalecimiento de su cultura organizacional, de manera que ello coadyuve a mejorar los mecanismos de coordinación permanentemente, desde la planificación hasta la ejecución de los proyectos que tengan encargados.

Otra recomendación viene del hecho de que, al ser las empresas organizadoras de mega eventos deportivos muy volubles en sus estructuras a medida que se acercan a su proyecto final, estas deben fomentar en sus colaboradores la capacidad de adaptación permanente, atenuando los procesos de resistencia al cambio.

Como parte de las recomendaciones finales, se sugiere poner a disposición y considerar la presente investigación para futuros análisis y estudios que se realicen en gestión de organizaciones deportivas y/o de mega eventos deportivos, tanto a nivel nacional como internacional.

También, se recomienda profundizar en la presente investigación de manera que pueda existir un mayor banco de información en temas específicos como la teoría de las organizaciones deportivas y el diseño y estructuras organizacionales en entidades deportivas.

Finalmente, por el éxito alcanzado se recomienda considerar la estructura organizacional formal e informal implementada por el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 para próximas organizaciones de mega eventos deportivos en el país, así como a sus actores principales, los cuales lideraron a la entidad a la obtención de los resultados esperados cuando se decidió postular a ser sede de dicho certamen.

## Referencias Bibliográficas

- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R y McDonell, I. (2006). *Events Management*. Elsevier, Reino Unido.
- Bravo, G., Shonk, D., Silva-Bórquez, J. y González-Mesina, S. (2018). *Sport Mega-Events in Emerging Economies. The South American Games of Santiago 2014*. Palgrave, Reino Unido.
- Bravo, G. y Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, Vol. 6, No. 1, 129–142, <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2013.806341>
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B. y Anzola, A. (s. a.). *Administración de los Recursos Humanos*. Publicaciones científicas de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, Vol. 14 (1): 61 – 71.
- Comité Olímpico Internacional (2002). *SOCOG Annual Report*. Suiza.
- Comité Olímpico Internacional (2020). *Carta Olímpica*. Suiza.
- Congreso de la República (2003). *Ley 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte*. Perú.
- Congreso de la República (2010). *Ley 29544, Ley que modifica artículos de la Ley 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte*. Perú.
- Congreso de la República (2018). *Ley 30832, Ley que modifica artículos de la Ley 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte, para potencializar el talento deportivo y asegurar la integración de las personas con discapacidad en el Sistema Nacional del Deporte*. Perú.
- Cueto, R., Ayma, L., Llanco, C. y Espinosa, A. (2024). Significados y efectos del voluntariado en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 y el Proyecto Especial Legado. *Revista de Psicología*, 42(2): 1061-1096. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning. México.

- Delgado, L. (2009). Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. Eficacia, legalidad y control. Indicadores de gestión. [Microsoft Word - A2 T3 \(congreso.gob.pe\)](#)
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2011). Decreto 4183 de 2011. Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Ley 1967 de 2019. Colombia.
- Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes (2018). Política Pública Nacional del Deporte. Coldeportes, Colombia.
- Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes (2018). Informe de gestión. Colombia.
- EFE. (19 de julio de 2019). Lima 2019: Estado peruano invirtió US\$ 1200 millones en los Juegos Panamericanos, según EFE. *El Comercio*.
- Frawley, S. y Adair, D. (2013). *Managing Olympics*. University of Technology, Sydney, Australia.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Universidad Continental.
- Gobierno del Perú (2016). Decreto Legislativo 1248. Diario El Peruano, Perú.
- Gobierno del Perú (2017). Decreto Legislativo 1335. Diario El Peruano, Perú.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2008). Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico.
- HM Government. (2015). *Sporting future: a new strategy for an active nation*. Reino Unido.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M. y Stewart, B. (2015). *Sport Management. Principles and applications*. Routledge, Estados Unidos.
- Instituto Peruano del Deporte (2011). *Plan Nacional del Deporte periodo 2011 - 2030*. Perú.
- Instituto Peruano del Deporte (2015). *Política Nacional del Deporte*. Perú.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, (7), 19–36.
- Masterman, G. (2009). *Strategic sports event management*. Elsevier, Reino Unido.

- Milla, J. (2019). Gestión del Talento Humano y Logro de Metas Institucionales en el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos – Lima 2019. Universidad César Vallejo, Perú.
- Ministerio del Deporte (s.a). Informe de rendición de cuentas 2020 – 2021. Ministerio del Deporte, Colombia.
- Ministerio de Educación. (2015). Decreto Supremo 002-2015-MINEDU. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105023/002-2015-MINEDU - 05-03-2015 12 12 51 -DS N 002-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105023/002-2015-MINEDU-05-03-2015_12_12_51-DS_N_002-2015-MINEDU.pdf)
- Ministerio de Educación. (2015). Decreto Supremo 009-2015-MINEDU. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105033/009-2015-MINEDU - 02-09-2015 10 34 45 -DS N 009-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105033/009-2015-MINEDU-02-09-2015_10_34_45-DS_N_009-2015-MINEDU.pdf)
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2018). Decreto Supremo 017-2018-MTC. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/376983/DS\\_017-2018-MTC.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/376983/DS_017-2018-MTC.pdf)
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2019). Resolución Ministerial 320-2019-MTC/01. Perú.
- Ministerio del Interior. (2001). Ley 19712, Ley del Deporte. Subsecretaría del Interior, Chile.
- Ministry of Housing, Communities and Local Government. (2021). National Planning Policy Framework. Reino Unido.
- Montero Delgado, R. (2004). Dirección del sistema organizativo de la cultura física y el deporte. Cuba.
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2020). Definición de política pública. [Definición de política pública - Qué es, Significado y Concepto \(definicion.de\)](https://definicion.de/politica-publica-que-es-significado-y-concepto/)
- Regalado, O., Ayala, M., Chero, L., Yauri, Y. y Zevallos, A. (2015). Juegos Panamericanos Lima 2019: factores críticos para su organización. Universidad ESAN. Serie Gerencia para el Desarrollo (50). Lima, Perú.
- Robbins, S. y Jugde, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson, México.
- Rosa, D. y Pérez, V. (Comp.). (2011). De la planificación a la gestión de las instalaciones deportivas. Un camino hacia la sostenibilidad. Consejo Superior de Deportes, España.
- Ruiz, D. y Cadenas, C. (s. a.). ¿Qué es una política pública? [QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA.pdf \(congreso.gob.pe\)](https://congreso.gob.pe/QUE_ES_UNA_POLITICA_PUBLICA.pdf)

Sport England. (2019). Planning for Sport Guidance. Reino Unido.

Sport England. (2016). Towards an active nation. Reino Unido.

Universidad Continental. (2019). *Los Juegos Panamericanos como caso de éxito de Gerencia Pública*. [Figura 1]. <https://www.youtube.com/watch?v=c-Pp7DhvM98>

Urbina, J. (2006). Propuesta de una estructura organizativa para elevar los resultados en el Torneo de Básquetbol Masculino, Categoría 16-17 años, de la Asociación Deportiva de Colegios Religiosos (ADECORE) en la provincia de Lima, Perú. Escuela Internacional de Educación Física y Deportes, Cuba.

Vara, A. (2015). 7 pasos para elaborar una tesis. Macro.

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/los-juegos-panamericanos-y-su-impacto-en-la-gestion-publica>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Decreto Supremo 288-2019-EF. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/359369/DS288\\_2019EF.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/359369/DS288_2019EF.pdf)

[https://www.youtube.com/watch?v=rB0E\\_5mCvjE](https://www.youtube.com/watch?v=rB0E_5mCvjE)

Artículos:

García, M., Organista, J. y Roldán, N. (2018). La estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo. *Revista Digital: Actividad Física Y Deporte*, 1(1), 151-156. Recuperado a partir de <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/304>.

Búsquedas Eventos deportivos en Perú:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos\\_Bolivarianos\\_de\\_2013#Pa%C3%ADses\\_participantes](https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Bolivarianos_de_2013#Pa%C3%ADses_participantes)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos\\_Panamericanos\\_de\\_2019#Otras\\_sedes\\_de\\_competici%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Panamericanos_de_2019#Otras_sedes_de_competici%C3%B3n)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Copa\\_Am%C3%A9rica\\_2004#Sedes](https://es.wikipedia.org/wiki/Copa_Am%C3%A9rica_2004#Sedes)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Copa\\_Mundial\\_de\\_F%C3%BAtbol\\_Sub-17\\_de\\_2005](https://es.wikipedia.org/wiki/Copa_Mundial_de_F%C3%BAtbol_Sub-17_de_2005)

## Anexos

### Anexo 01: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Metodología
<b>Problema General:</b> ¿Qué elementos facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP)?	<b>Objetivo General:</b> Identificar los elementos que facilitaron la implementación de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP).	-	-	<b>Método:</b> Cualitativo <b>Tipo:</b> Exploratorio <b>Diseño:</b> Documental <b>Población:</b> Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019. <b>Muestra:</b> Directivos, funcionarios y profesionales con la gestión pública y deportiva vinculados directa o indirectamente con la realización de los Juegos Panamericanos del 2019 (muestreo cualitativo por bola de nieve). <b>Instrumentos:</b> Revisión de documentos, entrevistas semiestructuradas.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	
1. ¿En qué contexto político y legal se desarrolló el PEJP para permitir la implementación de la estructura organizacional de dicha entidad?	1. Identificar el contexto político y legal que permitió al PEJP implementar la estructura organizacional de dicha entidad.	1. Políticas Públicas.	1. Políticas públicas para el deporte.	
2. ¿Qué características presentó la estructura organizacional del PEJP?	2. Conocer las características que presentó la estructura organizacional del PEJP.	2. Teoría de las organizaciones.	2. Estructura organizacional.	
3. ¿Qué actores lideraron en favor del PEJP?	3. Conocer los principales actores que lideraron en favor del PEJP.	3. Liderazgo.	3. Influencia del liderazgo en las estructuras organizacionales.	

**Anexo 02: principales mega eventos deportivos desarrollados en Colombia.**

**Periodo 2011- 2022.**

<b>N°</b>	<b>Nombre del evento</b>	<b>Ciudad/País</b>	<b>Año</b>
1	Copa Mundial FIFA de Futbol Sub-20	Colombia	2011
2	Juegos Mundiales	Cali	2013
3	Copa del Mundo FIFA de Futsal	Colombia	2016
4	Juegos Bolivarianos	Santa Marta	2017
5	Juegos Centroamericanos y del Caribe	Barranquilla	2018
6	Copa Davis de Tenis – Zona Americana	Barranquilla	2018
7	Vuelta a Colombia (Ciclismo)	Colombia	2020
8	Juegos Panamericanos Junior	Cali Valle	2021
9	Vuelta a Colombia (Ciclismo)	Colombia	2021
10	Juegos Bolivarianos	Valledupar	2022

**Anexo 03: principales mega eventos deportivos desarrollados en Chile.**

**Periodo 2011- 2021.**

<b>N°</b>	<b>Nombre del evento</b>	<b>Ciudad/País</b>	<b>Año</b>
1	Mundial FIFA Futbol Femenino Sub-20	Chile	2008
2	Juegos Sudamericanos	Santiago	2014
3	Copa América de Futbol	Chile	2015
4	Mundial FIFA Futbol Masculino Sub-17	Chile	2015

## **Anexo 04: Guía para aplicación de entrevistas**

### **Perfil 1: funcionario o exfuncionario público vinculado a la organización de los Juegos de Lima 2019, representante de la Dirección Ejecutiva (2 personas).**

Pauta:

Hola (nombre), [saludar, preguntar cómo está, cómo se siente].

Ante todo, quiero agradecerte la disposición y el tiempo ofrecido para este espacio de entrevista. Para mí, va a ser muy importante contar con la información que puedas compartirme acerca de tus experiencias en torno a la planeación, organización y desarrollo de los últimos Juegos Panamericanos de Lima 2019. Como te comentara previamente, todo lo que se aporte en los próximos minutos tendrá un gran valor en la investigación que se viene realizando acerca del análisis de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), así como los factores internos y externos a la entidad que pudieron influir en ella. ¿Estás preparado para iniciar?

Gracias (nombre), cuéntame:

1. ¿De qué manera participó en esta experiencia de los Juegos Panamericanos?
2. En líneas generales, ¿qué sensaciones le dejó su participación en el Proyecto Especial?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los principales retos que enfrentó a nivel de la entidad durante su gestión?

Bueno, como sabes, este espacio busca ahondar en aspectos acerca de la estructura organizacional del Proyecto Especial. En línea con ello, me gustaría que en adelante tengamos presente que, cuando utilicemos el término estructura organizacional, no sólo nos vamos a referir al organigrama de la entidad, sino también a cómo se llevó en la práctica todos los procesos de coordinación entre los colaboradores del Proyecto Especial y la cultura generada de esta, o sea, a todo aquello que no se ve en el organigrama, ¿estamos de acuerdo?

4. Acerca del diseño organizacional de la entidad, ¿qué acontecimientos provocaron los principales cambios en la estructura de la organización desde que se creó el Proyecto Especial en el año 2015?
5. ¿Cómo influyó la estructura organizacional de la entidad durante la planeación de los Juegos?
6. Podría comentarnos desde su experiencia, ¿qué impacto considera Ud. que causó la estructura organizacional final en la gestión de las operaciones durante el desarrollo de los Juegos?
7. ¿De qué manera este tipo de estructura organizacional pudiera ser útil en otras organizaciones de mega eventos deportivos en el Perú?

Para finalizar, por ser los Juegos Panamericanos un acontecimiento sui generis para la gestión pública del país, quisiera conocer desde tu experiencia los hechos que a nivel interno y externo pudieron ayudar no solo a gestar la estructura organizacional de la entidad, sino también a su desarrollo en general.

8. ¿Qué acontecimientos a nivel interno a la organización considera que determinaron el impulso en el desarrollo de los Juegos?
9. ¿Qué acontecimientos a nivel externo a la organización considera que determinaron el impulso en el desarrollo de los Juegos?

[Agradecimiento y cierre]

**Perfil 2: funcionario o exfuncionario público vinculado a la organización de los Juegos de Lima 2019, representante de la Oficina de Recursos Humanos (1 persona).**

Pauta:

Hola (nombre), [saludar, preguntar cómo está, cómo se siente].

Ante todo, quiero agradecerte la disposición y el tiempo ofrecido para este espacio de entrevista. Para mí, va a ser muy importante contar con la información que puedas compartirme acerca de tus experiencias en torno a la planeación, organización y desarrollo de los últimos Juegos Panamericanos de Lima 2019. Como te comentara previamente, todo lo que se aporte en los próximos minutos tendrá un gran valor en la investigación que se viene realizando acerca del análisis de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), así como los factores internos y externos a la entidad que pudieron influir en ella. ¿Estás preparado para iniciar?

Gracias (nombre), cuéntame:

1. ¿De qué manera participó en esta experiencia de los Juegos Panamericanos?
2. En líneas generales, ¿qué sensaciones le dejó su participación en el Proyecto Especial?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los principales retos profesionales que enfrentó durante su gestión?

Bueno, como sabes, este espacio busca ahondar en aspectos acerca de la estructura organizacional del Proyecto Especial. En línea con ello, me gustaría que en adelante tengamos presente que, cuando utilicemos el término estructura organizacional, no sólo nos vamos a referir al organigrama de la entidad, sino también a cómo se llevó en la práctica todos los procesos de coordinación entre los colaboradores del Proyecto Especial y la cultura generada de esta, o sea, a todo aquello que no se ve en el organigrama, ¿estamos de acuerdo?

4. ¿Qué me puedes referir acerca de la evolución de la estructura del organigrama del PEJP en el tiempo?

5. ¿Qué factores consideras que provocaron los principales cambios en la estructura de la organización?
6. ¿Cuáles fueron los puestos clave que identificaron?
7. ¿Cuáles fueron las principales características de los perfiles para estos puestos clave dentro de la entidad?
8. Teniendo en cuenta tus respuestas recientes, ¿de qué manera piensas que la estructura organizacional final de la entidad influyó durante la planeación de los Juegos?
9. ¿Dirías que existieron problemas de coordinación entre las diversas áreas de la entidad? ¿Por qué?
10. ¿Qué acciones se siguieron desde la ORH para afrontar los principales desafíos a nivel de los procesos de coordinación?
11. Podría comentarnos desde su experiencia, ¿qué impacto considera Ud. que causó la estructura organizacional final en la gestión de las operaciones durante el desarrollo de los Juegos?

Para finalizar, por ser los Juegos Panamericanos un acontecimiento sin precedentes para la gestión pública del país quisiera conocer desde tu experiencia los hechos que a nivel interno y externo pudieron ayudar no solo a gestar la estructura organizacional de la entidad, sino también a su desarrollo en general.

12. ¿Qué acontecimientos a nivel interno de la organización considera que determinaron el impulso en el desarrollo de los Juegos?
13. ¿Y a nivel externo? ¿Hubo desde el Gobierno alguna medida que contribuyera con apoyar en su gestión desde la ORH?
14. ¿De qué manera este tipo de estructura organizacional pudiera ser útil en otras organizaciones de mega eventos deportivos en el Perú para el futuro?

[Agradecimiento y cierre]

**Perfil 3: funcionario o exfuncionario público vinculado a la organización de los Juegos de Lima 2019, representante de la Dirección de Operaciones (1 persona).**

Pauta:

Hola (nombre), [saludar, preguntar cómo está, cómo se siente].

Ante todo, quiero agradecerte la disposición y el tiempo ofrecido para este espacio de entrevista. Para mí, va a ser muy importante contar con la información que puedas compartirme acerca de tus experiencias en torno a la planeación, organización y desarrollo de los últimos Juegos Panamericanos de Lima 2019. Como te comentara previamente, todo lo que se aporte en los próximos minutos tendrá una gran valor en la investigación que se viene realizando acerca del análisis de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), así como los factores internos y externos a la entidad que pudieron influir en ella. ¿Estás preparado para iniciar?

Gracias (nombre), cuéntame:

1. ¿De qué manera participó en esta experiencia de los Juegos Panamericanos?
2. En líneas generales, ¿qué sensaciones le dejó su participación en el Proyecto Especial?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los principales retos profesionales que enfrentó durante su gestión?

Bueno, como sabes, este espacio busca ahondar en aspectos acerca de la estructura organizacional del Proyecto Especial. En línea con ello, me gustaría que en adelante tengamos presente que, cuando utilicemos el término estructura organizacional, no sólo nos vamos a referir al organigrama de la entidad, sino también a cómo se llevó en la práctica todos los procesos de coordinación entre los colaboradores del Proyecto Especial y la cultura generada de esta, o sea, a todo aquello que no se ve en el organigrama, ¿estamos de acuerdo?

4. ¿Qué me puedes referir acerca de la estructura del organigrama del PEJP y de la Dirección de Operaciones?
5. ¿Sabes si existieron modificaciones al organigrama final de la entidad?

6. ¿De qué manera piensas que la estructura organizacional final de la entidad influyó durante la planeación de los Juegos?
7. ¿Cuáles fueron los puestos clave de la Dirección a su cargo?
8. ¿Dirías que existieron problemas de coordinación y articulación entre las diversas áreas de la entidad? ¿Por qué?
9. ¿Cómo contribuyeron estas posiciones clave mencionadas con anterioridad a la solución de las principales problemáticas presentadas antes y durante los Juegos?
10. Podría comentarnos desde su experiencia, ¿qué impacto considera Ud. que causó la estructura organizacional final en la gestión de las operaciones durante el desarrollo de los Juegos?

Para finalizar, por ser los Juegos Panamericanos un acontecimiento sin precedentes para la gestión pública del país quisiera conocer desde tu experiencia los hechos que a nivel interno y externo pudieron ayudar no solo a gestar la estructura organizacional de la entidad, sino también a su desarrollo en general.

11. ¿Qué acontecimientos a nivel interno de la organización considera que determinaron el impulso en el desarrollo de los Juegos?
12. ¿Y a nivel externo? ¿Hubo desde el Gobierno alguna medida que contribuyera con apoyar en su gestión desde la Dirección de Operaciones?
13. ¿De qué manera este tipo de estructura organizacional pudiera ser útil en otras organizaciones de mega eventos deportivos en el Perú para el futuro?

[Agradecimiento y cierre]

**Perfil 4: profesional experto en gestión de mega eventos deportivos con al menos tres eventos de experiencia dentro y fuera del país y que haya participado en la organización y desarrollo de los Juegos de Lima 2019, con perfil de gestores deportivos (2 personas).**

Pauta:

Hola (nombre), [saludar, preguntar cómo está, cómo se siente].

Ante todo, quiero agradecerte la disposición y el tiempo ofrecido para este espacio de entrevista. Para mí, va a ser muy importante contar con la información que puedas compartirme acerca de tus experiencias en torno a la planeación, organización y desarrollo de los últimos Juegos Panamericanos de Lima 2019 y otras experiencias afines en las que hayas participado. Como te comentara previamente, todo lo que se aporte en los próximos minutos tendrá una gran valor en la investigación que se viene realizando acerca del análisis de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), así como los factores internos y externos a la entidad que pudieron influir en ella. ¿Estás preparado para iniciar?

Gracias (nombre), cuéntame:

1. ¿De qué manera participó en esta experiencia de los Juegos Panamericanos?
2. ¿De qué otros comités u organizaciones de mega eventos deportivos formó parte?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los principales retos que enfrentó a nivel organizacional durante su gestión en Lima 2019?
4. En comparación con sus experiencias previas y/o actuales de trabajo en organización de mega eventos deportivos, ¿qué tan desafiante fue Lima 2019 para Ud.? ¿Por qué?
5. En línea con la pregunta anterior, en su experiencia, ¿qué ejemplos de éxito podemos tener a nivel regional en organización de este tipo de eventos deportivos?

Bueno, como sabes, este espacio busca ahondar en aspectos acerca de la estructura organizacional del Proyecto Especial. En línea con ello, me gustaría que en adelante tengamos presente que, cuando utilicemos el término estructura

organizacional, no sólo nos vamos a referir al organigrama de la entidad, sino también a cómo se llevó en la práctica todos los procesos de coordinación entre los colaboradores del Proyecto Especial y la cultura generada de esta, o sea, a todo aquello que no se ve en el organigrama, ¿estamos de acuerdo?

6. ¿Qué características son comunes en los organigramas que tuvieron o tienen estos comités?
7. ¿Qué comentarios tiene acerca del organigrama del comité de Lima 2019?
8. ¿De qué forma considera Ud. que este tipo de organigrama (el de Lima 2019) pudiera funcionar en otras organizaciones de mega eventos deportivos de la región?
9. Hablemos ahora acerca de las formas de coordinación y articulación dentro de la entidad de Lima 2019. Desde tu experiencia, ¿cómo consideras que fueron estas, en líneas generales?
10. ¿Qué me puedes decir de la coordinación y articulación de Lima 2019 en comparación con tus experiencias de trabajo en proyectos similares?
11. ¿Cuáles consideras que son los puestos clave que son comunes en todas estas organizaciones?
12. ¿Qué perfil o perfiles son los necesarios que debe tener este personal clave para afrontar los principales desafíos que exigen estos proyectos?
13. ¿Cómo influyen en la práctica este personal clave para el éxito o no de este tipo de eventos deportivos?
14. Desde tu experiencia, ¿en Lima 2019 cumplimos con cubrir los puestos clave con los perfiles necesarios?
15. Ya estamos próximos a finalizar (nombre), ¿cuáles considera que son las condiciones que a nivel de Gobierno se deben garantizar para que estas organizaciones puedan operar sin dificultades?
16. ¿Qué opinas de la participación de las diversas entidades internacionales que han contribuido con la estructura organizacional de los comités que has integrado?
17. Las organizaciones de mega eventos deportivos como deben ser, ¿privadas o públicas? ¿Por qué?

[Agradecimiento y cierre]

**Perfil 5: profesional experto en gestión y políticas públicas en el Perú, con no menos de 5 años de experiencia ejerciendo un cargo como servidor civil.**

Pauta:

Hola (nombre), [saludar, preguntar cómo está, cómo se siente].

Ante todo, quiero agradecerte la disposición y el tiempo ofrecido para este espacio de entrevista. Para mí, va a ser muy importante contar con la información que puedas compartirme acerca de tus experiencias y conocimiento de la gestión pública de nuestro país. Como te comentara previamente, todo lo que se aporte en los próximos minutos tendrá una gran valor en la investigación que se viene realizando acerca del análisis de la estructura organizacional del Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (PEJP), así como los factores internos y externos a la entidad que pudieron influir en ella. ¿Estás preparado para iniciar?

Gracias (nombre), cuéntame:

1. ¿Cuántos años te vienes desempeñando en la gestión pública? ¿Qué entidades has representado?
2. ¿Qué sabes de los Juegos Panamericanos que se llevaron a cabo en Lima en el año 2019?
3. Desde tu experiencia profesional, ¿qué opinión tienes acerca de este evento deportivo?
4. ¿Conoces de políticas o normas que favorecen la realización de eventos deportivos en el país? ¿Cuáles serían estas?
5. ¿Qué medidas desde el Estado consideras que impulsaron la ejecución de los Juegos?

Bueno, como sabes, este espacio busca ahondar en aspectos acerca de la estructura organizacional del Proyecto Especial. En línea con ello, me gustaría que en adelante tengamos presente que, cuando utilicemos el término estructura organizacional, no sólo nos vamos a referir al organigrama de la entidad, sino también a cómo se llevó en la práctica todos los procesos de coordinación entre los colaboradores del Proyecto Especial y la cultura generada de esta, o sea, a todo aquello que no se ve en el organigrama, ¿estamos de acuerdo?

6. ¿Qué conoce acerca del organigrama del Proyecto Especial que organizó los Juegos de Lima 2019?
7. ¿Qué me puedes decir de la influencia de algunos de los funcionarios y/o colaboradores que conformaron este proyecto para el desarrollo de los Juegos? ¿Recuerdas a algún funcionario en este momento?
8. ¿Conoces si la forma en cómo se gestionó la estructura organizacional de Lima 2019, en general o por aspectos puntuales, se utilizó en alguna otra experiencia en el sector público?
9. ¿Cómo considera que las medidas adoptadas por el Gobierno pudieran ser útiles en el futuro para la realización de próximos eventos deportivos en el país?

[Agradecimiento y cierre]

## **Anexo 05: Listado de personas entrevistadas para el desarrollo de la investigación**

1. Carlos Neuhaus Tudela.
2. Alberto Valenzuela Soto.
3. Giorgio Mautino Batuello.
4. Marcela Ramón Cuellar.
5. Gianna Cunazza Mardones.
6. Alvaro González Arquinigo.
7. Fernando Paz Chávez.