



Resolución Directoral Ejecutiva

N.º 058-2021-MTC/34

Lima, 15 de marzo de 2021.

VISTOS:

El Memorándum Múltiple N° 001-2021-MTC/34.08 y el Informe N° 004-2021-MTC/34.08 de la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado; el Informe N° 032-2021-MTC/34.01.03 de la Oficina de Administración; el Informe N° 052-2021-MTC/34.01.09 de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; y, el Informe N° 0104-2021-MTC/34.01.01 de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto de Urgencia N° 004-2020, se declara de interés nacional la gestión, sostenibilidad y el monitoreo del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019, y se faculta al Ministerio de Transportes y Comunicaciones a conducir las actividades de legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019;

Que, mediante Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU, modificado con Decreto Supremo N° 009-2015-MINEDU, Decreto Supremo N° 017-2018-MTC, Decreto Supremo N° 018-2019-MTC y Decreto Supremo N° 007-2020-MTC, se crea el Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, con el objeto de dar cumplimiento a las acciones de mantenimiento, saneamiento físico legal, operación, monitoreo, disposición y sostenibilidad del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y de los Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019, el cual cuenta con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa;

Que, mediante la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 007-2020-MTC, se establece que toda referencia que se haga al Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019, en los dispositivos normativos o actos administrativos que regulan su funcionamiento, deben entenderse efectuados al "Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos" (en adelante, el Proyecto Especial);

Que, con Resolución Ministerial N° 504-2020-MTC/01, se aprueba el nuevo Manual de Operaciones (MOP) del Proyecto Especial, estableciéndose en la Segunda Disposición Complementaria Transitoria que, en tanto se apruebe el Cuadro de Asignación de Personal Provisional y se realicen las designaciones correspondientes, las unidades funcionales previstas en la Resolución Ministerial N° 320-2019-MTC/01



continúan en el ejercicio de sus funciones cautelando que no se interrumpa la continuidad de las operaciones del Proyecto Especial;

En concordancia con lo antes señalado, el literal e) del artículo 12 del MOP, indica que la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado tiene entre sus funciones elaborar, proponer e implementar los lineamientos del legado, así como dirigir y supervisar las acciones de este, en coordinación con las unidades funcionales de línea del Proyecto Especial y con las entidades públicas y privadas correspondientes;

Que, el artículo 2 del citado Decreto de Urgencia N° 004-2020, establece que su objeto es facultar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través del Proyecto Especial, a conducir las actividades de Legado de los Juegos, así como la gestión, mantenimiento, operación, disposición y sostenibilidad de los bienes muebles e inmuebles construidos, intervenidos y/o adquiridos para dichos Juegos, de conformidad con las definiciones señaladas en el artículo 3 de dicha norma y en el marco de la normatividad vigente, hasta por un periodo de dos (02) años, pudiendo renovar dicho plazo mediante Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; su finalidad es asegurar que el Legado de los Juegos sea gestionado de manera eficiente e integral, considerando la complejidad operacional de la infraestructura y equipamiento construido y adquirido por el Proyecto Especial para dichos Juegos, durante el periodo señalado previamente;

Que, el artículo 3 del referido Decreto de Urgencia N° 004-2020 define el Legado de los Juegos y sus alcances, en ese sentido, se entiende por "Legado" la infraestructura permanente construida y mejorada para los Juegos, el equipamiento deportivo y no deportivo adquirido para el funcionamiento de las sedes, y otros bienes muebles necesarios para el funcionamiento logístico de cada una de las sedes distintos a equipamiento deportivo;

Que, de la misma manera, el literal d) del artículo 2 del Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU, modificado por el Decreto Supremo N° 007-2020-MTC, señala entre las nuevas funciones del Proyecto Especial las siguientes: coordinar y articular con entidades públicas de los diferentes niveles de gobierno; entidades privadas; con los organismos del Sistema Deportivo Nacional e Internacional; y, organizaciones de la sociedad civil vinculadas al desarrollo deportivo y/o al desarrollo urbano y socio-económico, para la implementación de los planes y proyectos; así como, para el financiamiento, ejecución, operación y mantenimiento de la infraestructura y/o equipamiento, según corresponda y en el marco de la normatividad vigente; entre otras;

Que, el documento denominado "Plan de Gerenciamiento de Stakeholders" propuesto por la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado, se enmarca en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, definiendo los lineamientos para el relacionamiento entre el Proyecto Especial y sus actores involucrados, a efectos de velar por el cumplimiento de los objetivos generales del Plan de Legado, para el cual se encuentra definido sus objetivos específicos internos y externos; contando el mismo con las opiniones favorables de la Oficina de Administración, Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y de la Oficina de Asesoría Jurídica; por lo que resulta pertinente proceder con su aprobación;

Que, conforme a lo establecido en el artículo 7 del MOP del Proyecto Especial, la Dirección Ejecutiva es la máxima autoridad ejecutiva y administrativa de la entidad; y,

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 002-2015-MINEDU y sus modificatorias; y con las atribuciones establecidas en los literales a) y g) del





Resolución Directoral Ejecutiva

artículo 8 del Manual de Operaciones del Proyecto Especial, aprobado con Resolución Ministerial N° 320-2019-MTC/01;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el documento denominado “Plan de Gerenciamiento de Stakeholders” del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, propuesto por la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado, el cual, junto con sus anexos, forman parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Encargar a la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado la supervisión del cumplimiento del documento aprobado mediante la presente resolución.

Artículo 3.- Disponer la publicación de la presente resolución en el Portal Institucional del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (www.lima2019.pe); la misma que entra en vigencia a partir de la fecha de publicación en el referido Portal Institucional.

Regístrese y comuníquese.




ALBERTO VALENZUELA SOTO
Director Ejecutivo
Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos
y Parapanamericanos



Plan de Gerenciamiento de Stakeholders

Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	p.3
2. Glosario de términos.....	p.4
3. Introducción.....	p.5
4. Objetivos.....	p.6
5. Antecedentes.....	p.7
6. Metodología y Procesos.....	p.9
7. Relación y clasificación de Stakeholders.....	p.13
8. Estrategias.....	p.14
9. Estructura del Relacionamiento.....	p.17
10. Toma de decisiones.....	p.20
11. Anexos.....	p.22

1. Resumen Ejecutivo

El Plan de Gerenciamiento de Stakeholders busca sentar lineamientos y definir estrategias que fomenten el relacionamiento planificado y proactivo de los actores involucrados con el Proyecto Especial Legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (en adelante, PELJP). De esta forma, se busca generar un monitoreo centralizado y aunar esfuerzos con otras instituciones y socios para maximizar el cumplimiento de los objetivos delineados en el Plan de Legado. Asimismo, se busca que su implementación agilice la colaboración entre las direcciones y oficinas del PELJP.

El alcance de este Plan incluye los lineamientos para la gestión de stakeholders y metodologías para su identificación y clasificación, así como para el desarrollo de procesos internos, estrategias, monitoreo, medición de resultados y toma de decisiones. El documento busca sentar las bases para un relacionamiento estratégico con monitoreo centralizado y eficiente; las acciones específicas con cada stakeholder deberán ser desarrolladas por cada client owner basándose en la estrategia adjunta en el Anexo 1. Este es un proceso activo y continuo, cuyas etapas deben ser actualizadas constantemente. Es importante mantener un registro vivo que documente la evolución del relacionamiento con los stakeholders, especialmente cuando se trata de los actores clave para la organización.

La relación de stakeholders contenida en el Plan responde a la información recolectada hasta diciembre de 2020, que deberá ser constantemente monitoreada y evaluada. Los stakeholders están divididos en cuatro categorías según la matriz de interés-influencia: Stakeholder Clave, Consultar Activamente, Mantener Interés, y Mantener informado. Los stakeholders ubicados en las dos primeras categorías tienen estrategias específicas diseñadas para su relacionamiento, mientras que el relacionamiento con los stakeholders de las dos últimas categorías deberá responder al Plan de Comunicación elaborado con ese propósito por la Dirección de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia.

2. Glosario de términos

Client owner: El “client owner” o dueño de cliente es el encargado/a de gestionar el relacionamiento con un cliente, o en este caso, un stakeholder. Es decir, es la persona o equipo de personas dentro del Legado que se ocupa de centralizar la comunicación y relacionamiento con un actor involucrado.

Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders: Equipo a cargo de la supervisión del relacionamiento. Brinda asesoramiento y apoyo a los client owners para la elaboración de las estrategias de relacionamiento.

Feedback: El *feedback* es un término en inglés que se refiere a la crítica o respuesta que se le da a una estrategia, proyecto o programa. Es importante tomar en cuenta el *feedback* para incorporarlo al funcionamiento del proyecto y saber qué mejoras se necesitan hacer.

Ficha contextual: Documento que contiene información detallada sobre el relacionamiento con cada stakeholder.

Matriz de interés-influencia: Matriz usada para clasificar los stakeholders de acuerdo a su impacto sobre los objetivos del Legado.

Perfil de Stakeholder: Registro de stakeholders con información de contacto, problemas y oportunidades, etc.

Plan de Legado: Documento que presenta la estrategia a seguir para maximizar el impacto del Legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019, a través de los 5 Pilares de Legado.

Pilares de Legado: Son las cinco principales áreas de impacto del Legado: el Pilar Deportivo, Pilar Social, Pilar Institucional, Pilar Urbano-Ambiental y Pilar Económico.

Stakeholder o Actor involucrado: Es un actor, público o privado, interno o externo, que tiene un interés o influencia sobre el cumplimiento de los objetivos de una institución, programa o proyecto.

Objetivos e indicadores SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound): Se refiere a objetivos y/o indicadores que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y que cuentan con una línea de tiempo.

3. Introducción

¿Qué es un stakeholder?

Un stakeholder es un actor, público o privado, que pueda afectar, ser afectado o verse afectado por las actividades de un programa o proyecto. El PELJP interactúa con una variedad de stakeholders, tanto internos como externos, cuyo relacionamiento se viene dando de manera aislada y/o desarticulada.

¿Por qué un Plan de Gerenciamiento de Stakeholders?

A través del Plan de Gerenciamiento de Stakeholders, se busca generar estrategias que fomenten el relacionamiento activo de actores involucrados en pro del cumplimiento de los objetivos del proyecto. De esta forma, el Legado tiene mayor probabilidad de llevar a cabo sus objetivos con éxito, aunando esfuerzos con otras instituciones y socios para maximizar su impacto.

A través de su identificación adecuada, se puede mapear a los stakeholders de acuerdo a su interés e influencia sobre los objetivos del proyecto, calibrando y definiendo su potencial participación. Al no tener una estrategia unificada, aumenta el riesgo de una participación descoordinada e inconsistente con particulares stakeholders. Esto a su vez podría ser usado por algunos stakeholders para explotar cualquier aparente inconsistencia y apoyar sus agendas locales. Al estar nuestros equipos dispersos geográficamente debido a la coyuntura actual, este riesgo aumenta por lo cual se hace más necesaria aún una estrategia rigurosa de participación de actores involucrados.

El relacionamiento con stakeholders es un proceso activo y continuo, cuyas etapas deben ser actualizadas constantemente. Es importante mantener un registro vivo que documente la evolución del relacionamiento con los stakeholders, especialmente cuando se trata de los actores clave para la organización. En una etapa inicial del Legado se hizo un trabajo de identificación de stakeholders por cada sede, el cual ha sido tomado como insumo para este Plan. Sin embargo, este esfuerzo no se encontraba enmarcado dentro de una estrategia transversal a la institución. Además, este es un proceso vivo, y hay que actualizar este listado constantemente. De esta manera, el Plan de Gerenciamiento de Stakeholders busca potenciar ambos puntos e institucionalizar el proceso.

Las estrategias a desarrollar deben asegurar que los mensajes compartidos con los stakeholders sean consistentes y sigan un patrón coherente; esto también asegura que el programa y la organización comuniquen un mismo mensaje. De lo contrario, se corre el riesgo de perder credibilidad frente a los stakeholders. Cada stakeholder debe tener sus canales de comunicación definidos de acuerdo a la estrategia establecida. Estos deben asegurar la adecuada gestión y mantenimiento de las expectativas de los stakeholders, y pueden ser una combinación de enfoques participativos como talleres o mesas de trabajo, así como medios no participativos como boletines y anuncios. Finalmente, debe haber un monitoreo continuo que permita medir el éxito de la comunicación y hacer cambios de ser necesario.

4. Objetivos

El objetivo general del Plan de Gerenciamiento de Stakeholders es **velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Legado**. A través de la gestión adecuada de los stakeholders se busca asegurar el éxito de la implementación de las acciones que se desprenden de estos objetivos, además de maximizar el impacto del Legado en la sociedad. Asimismo, se busca alcanzar los siguientes resultados positivos a través de objetivos específicos a nivel interno y externo:

Objetivos específicos internos

- Centralizar el manejo y monitoreo del relacionamiento interno y externo del Legado y alinearlos con la visión representada en los Pilares del Plan de Legado
- Facilitar el intercambio de información dentro del Legado a través de una base de datos de stakeholders
- Agilizar la colaboración entre direcciones y oficinas

Objetivos específicos externos

- Generar alianzas que coadyuven al cumplimiento de las metas y objetivos delineados en el Plan de Legado.
- Mantener elevados el conocimiento y el compromiso con la misión del PELJP.
- Asegurar que las expectativas no se desvíen de lo que tiene que ser entregado.
- Mantener a las partes involucradas informadas sobre qué cambios se realizarán y cuándo/por qué.

5. Antecedentes

El Plan de Legado

El Legado es la razón de la inversión en grandes eventos deportivos, ya que tiene un enorme impacto en el desarrollo del deporte de alto rendimiento, la infraestructura y el desarrollo de la ciudad. Se espera, por tanto, un alto retorno de la inversión. El Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos (PELJP) busca asegurar que el legado de los Juegos sea una base para el impulso del desarrollo deportivo, social, económico y urbano, contribuyendo al bienestar de la ciudad y la población, con un sentido renovado de comunidad; Barcelona, Vancouver y Londres son casos de éxito del desarrollo de cada ciudad a partir del legado. El Plan de Legado es el documento guía que presenta la estrategia a seguir para maximizar el impacto del Legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019.

En ese sentido, el propósito del PELJP es ser una fuente catalizadora de desarrollo deportivo, social, urbano y económico que potencia el desarrollo del sistema deportivo nacional desde la masificación al alto rendimiento, integra la infraestructura con la comunidad, y, a través de modelos de gestión ágiles y eficientes garantiza servicios públicos de calidad, potenciando la capacidad transformadora de los Juegos para construir ciudadanía, crear valor social y bienestar para las personas. Esta visión se ve representada en los cinco (5) Pilares de Legado que guían el desarrollo de las inversiones a corto, mediano y largo plazo y que estructuran el Plan de Legado. Estos son los siguientes:

Pilar 1: Legado deportivo – Este pilar está referido a todo lo relacionado con el deporte, las sedes, equipamiento y el renovado interés por la práctica deportiva en todos sus niveles. El reto actual del legado deportivo es aprovechar este interés y convertirlo en una participación activa de la sociedad y en resultados positivos en competiciones de alto rendimiento.

Pilar 2: Legado social – Los Juegos han servido como una semilla para lograr una gran transformación social. Los Juegos fueron la primera vez en suelo peruano en que se puso en agenda el deporte paralímpico a esa escala, poniendo en vitrina los importantes valores de inclusión y determinación que este representa. El legado social incluye la promoción y absorción por parte de la población de los valores deportivos que incentivan un estilo de vida saludable y que ayudan a combatir problemas tan graves y multisectoriales como el consumo de drogas y la obesidad.

Pilar 3: Legado económico – Impulsar la actividad económica en Lima y más concretamente en los distritos sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos antes, durante y una vez concluidos los Juegos. La intención es lograr este impulso económico de manera transversal en una amplia gama de sectores, incluyendo el turismo, la hostelería, el deporte, la salud, la innovación y atraer nuevas inversiones internas.

Pilar 4: Legado urbano- ambiental – El objetivo del legado urbano es integrar las sedes a la ciudad con las comunidades donde se encuentran, constituyéndolas como ejes urbanos y espacios públicos inclusivos que coadyuvan a la mejora de la calidad de vida

de los ciudadanos. Durante los Juegos se implementaron los más elevados estándares en materia de sostenibilidad, eficiencia y compromiso con el medio ambiente, dejando así un ejemplo de planificación y gestión sostenible y un aprendizaje muy valioso dentro de instituciones públicas y privadas para la lucha frente al cambio climático. El legado ambiental nos ofrece el potencial para crear sinergias con otros pilares de legado, seguir escalando estas buenas prácticas de gestión ambiental, apoyar e impulsar su implementación en otros grandes proyectos y poner en agenda la importancia del reto de la conservación del medio ambiente.

Pilar 5: Legado institucional – se centra en maximizar el impacto del know-how acumulado a raíz de la entrega del proyecto de los Juegos, con el fin de ayudar a mejorar la entrega de proyectos multisectoriales en el sector público, diseminar, consolidar y hacer crecer este know-how ganado para el desarrollo de otros proyectos complejos y de importancia estratégica para el país. Este elemento del legado ya está dando resultados, el Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos ha sido responsable de la entrega de varios proyectos críticos en la lucha contra la pandemia de COVID-19 en un tiempo récord y con gran éxito. Este pilar del legado tiene dos componentes:

- *Know-how* –capturar los conocimientos y competencias acumuladas gracias a los juegos Lima 2019; fomentar, desarrollar y diseminar estos conocimientos y mejores prácticas en el sector público.
- *Ejecución* – implementar esta nueva competencia en la ejecución de proyectos de alta complejidad como se ha venido realizando en proyectos críticos para la lucha contra la pandemia del COVID-19.

6. Metodología y procesos

Dado que el manejo y monitoreo de actores involucrados es un esfuerzo transversal a la institución del Legado, la primera acción fue convocar a un equipo interdisciplinario con representantes de varias direcciones y oficinas, incluyendo a colaboradores de la Oficina de Coordinación de Riesgos y Legado (OCRL), Dirección de Comunicaciones, Comercialización y Mercadotecnia (DCCM), Dirección de Proyectos e Infraestructura Definitiva (DPI), Dirección de Operaciones (DO), Oficina de Recursos Humanos (ORH), y Secretaría Ejecutiva (SE). Para ello se realizó una identificación colaborativa de stakeholders, la cual se puede ver en el capítulo 7.

El proceso de identificación de stakeholders debe ser continuo y estar en constante revisión, institucionalizado dentro de las operaciones del PELJP para que sea un mecanismo de gestión establecido. La siguiente imagen muestra el proceso a seguir para la correcta identificación y clasificación de stakeholders. Todas las direcciones y oficinas deberán estar al tanto de este proceso para poder aplicarlo y contribuir a la gestión adecuada de stakeholders. Luego de la adecuada identificación y perfilamiento, se podrá proceder a crear una estrategia especializada de ser un stakeholder clave o que requiere consultar activamente; de lo contrario, se aplicará la estrategia general para el resto de categorías.

Los pasos seguidos se basan en el ciclo de relacionamiento de stakeholders (ver Imagen 1):

1. Identificación de stakeholders.
2. Clasificación de cada stakeholder (a través de matriz) y creación de perfiles.
3. Definición de estrategias para relacionamiento: definición de estrategias y procesos, equipos de apoyo y canales de comunicación.
4. Planificación de relacionamiento
5. Desarrollo de actividades, programas y/o proyectos en conjunto con stakeholders.
6. Medición de éxito de las estrategias de relacionamiento.

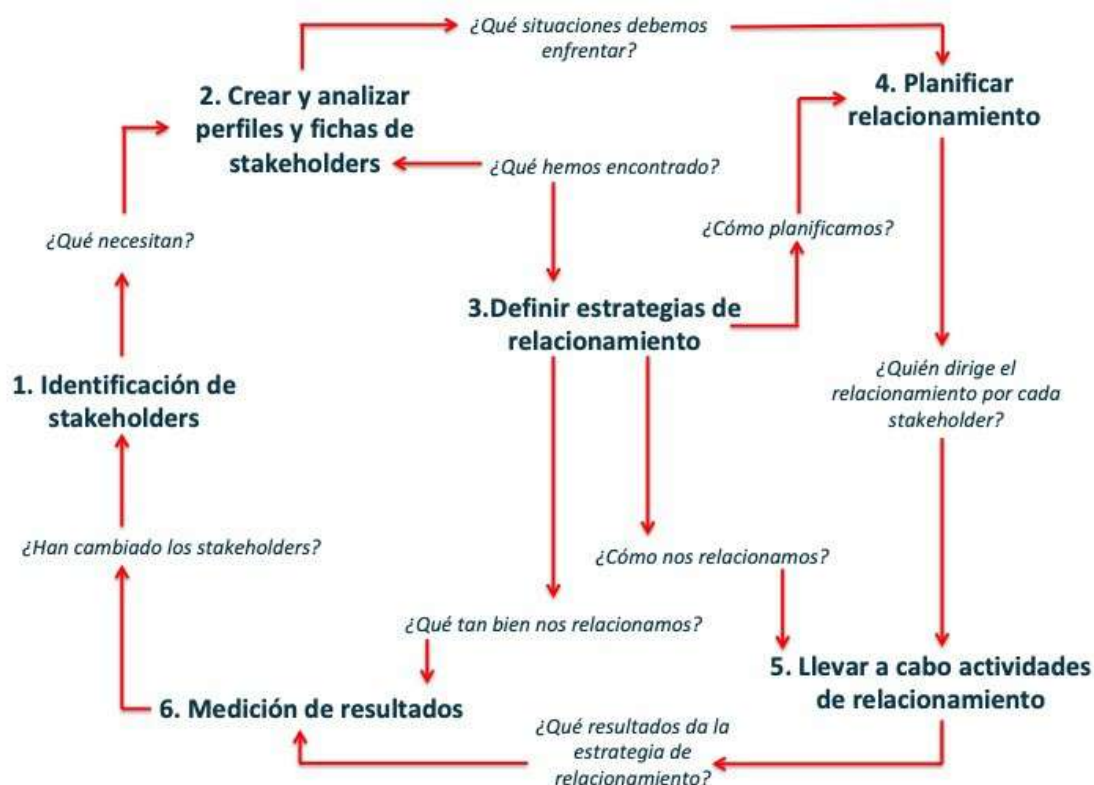


Imagen 1: Ciclo de relacionamiento de stakeholders

Fuente: Elaboración propia, basado en *Managing Successful Programmes, Best Management Practice (2011)*

1. Identificación de stakeholders

Como se puede ver en la Imagen 1, la identificación de un stakeholder parte de la determinación de una necesidad del Legado. Para ello, es necesario definir si es que existen actores involucrados, y en ese caso quiénes son.

2. Clasificación de stakeholders

Los colaboradores o equipos que detectan a estos nuevos stakeholders luego agregan a la Matriz de Interés-Influencia para asignar un ranking y categoría, y en consiguiente, un perfil de stakeholder y ficha contextual que permiten la elaboración de una estrategia de relacionamiento adecuada.

Para evaluar la importancia de la relación con la relación con cada stakeholder y el tipo de estrategia que le corresponde, la matriz de interés-influencia es una herramienta muy útil. A través de ella, se puede clasificar la intensidad del relacionamiento con los distintos actores involucrados considerando el mayor o menor interés que puedan tener los actores en los proyectos de Legado y la mayor o menor influencia o poder que tengan en las decisiones de Legado respecto a sus proyectos. Esto se logra a través de la asignación de un puntaje según el impacto que tiene cada stakeholder sobre los objetivos del Plan de Legado. Este puntaje ubica a cada actor involucrado en un cuadrante de la matriz (ver Imagen 2). De esta forma, nos ayuda a definir las estrategias adecuadas para cada stakeholder.

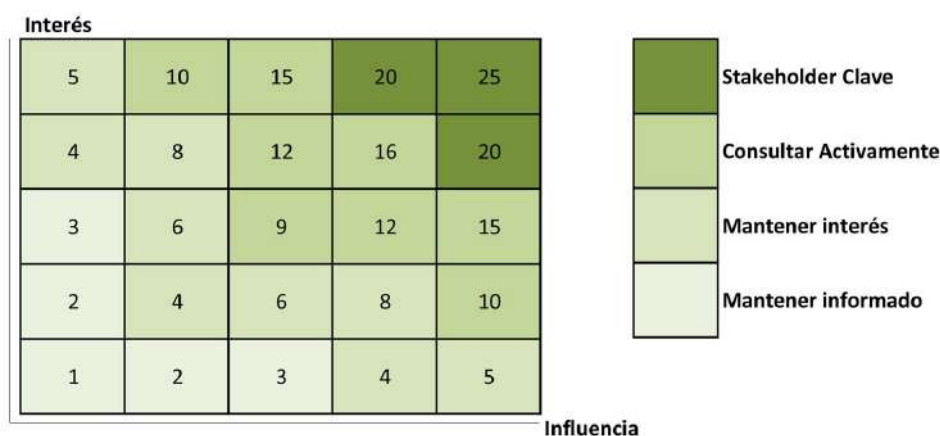


Imagen 2: Matriz de Interés Influencia

Fuente: Elaboración Propia

3. Definición de estrategias

Para los stakeholders más importantes es necesario hacer una estrategia específica que delinee el relacionamiento con ese actor. Esta apunta a centralizar el relacionamiento, así como los responsables de gestionarlo desde el PELJP. Para más información sobre este punto, pasar al capítulo 8.

4. Planificación del relacionamiento

Una vez definida y aprobada la estrategia, se debe empezar a planificar y ejecutar. Para ello, es necesario que cada equipo de apoyo defina los objetivos SMART, alineados con el Plan de Legado, que desea cumplir en la relación con el stakeholder. Asimismo, se deberá desarrollar un cronograma que incluya las acciones y actividades a desarrollar durante los siguientes 6 meses del relacionamiento con el stakeholder. Esta información deberá ser presentada al client owner y validada por el Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders. En resumen, la planificación debe incluir:

- Objetivos SMART
- Cronograma de acciones con el stakeholder
- Documentos de planificación: por ejemplo, diagrama de GANT, Flujograma de procesos, organigramas y/o lo necesario para llevar a cabo la estrategia
- Indicadores SMART

5. Desarrollo de actividades de relacionamiento

Una vez definida y aprobada la estrategia y los documentos de planificación del relacionamiento, el equipo de apoyo deberá proceder a implementar la estrategia de relacionamiento, previa coordinación con el client owner. El Equipo de Relacionamiento de Stakeholders supervisará mensualmente este proceso, asesorando y apoyando según necesidad.

6. Medición de resultados

Una parte importante del Plan de Gerenciamiento de Stakeholders es el monitoreo y ajuste constante del relacionamiento. Es importante que se evalúen los resultados de

las estrategias, así como el cumplimiento de los objetivos a través de sus respectivos indicadores. Esto deberá hacerse de manera continua y consistente, dependiendo de las necesidades de la relación.

Por ello, cada equipo de apoyo deberá elaborar sus propios indicadores y hacer seguimiento constante al cumplimiento de las metas, en línea con los objetivos SMART desarrollados previamente. La estrategia modelo (Anexo 1) contiene lineamientos para el desarrollo de objetivos e indicadores SMART. El Anexo 3 contiene una ficha modelo de indicador.

Para los stakeholders con los que se interactúa con menos frecuencia, la medición de resultados se encuentra relacionada a la estrategia del Plan de Comunicación, a desarrollar por la DCCM, con un enfoque más general. En ese sentido, es importante verificar si es que este Plan se encuentra activo, y si es que es efectivo al comunicar e informar a los públicos objetivos delineados en el grupo de 2 stakeholders.

7. Relación y clasificación de Stakeholders

El mapeo de stakeholders es un proceso continuo, activo y constante. Es decir, la relación incluida en este documento (ver Anexo 1) es un reflejo de los actores involucrados en ese momento de la vida del Proyecto Especial. Es, por lo tanto, una línea de base que debe ser considerada como tal, con actualizaciones y revisiones constantes. Durante la evolución del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, es esperable que se agreguen nuevos stakeholders, así como que otros declinen en su importancia para los objetivos del Legado. En ese sentido, la entidad que se encargue de gestionar los activos actualmente en manos del de la institución deberá continuar con este trabajo para asegurar el éxito del Legado.

Tabla 1: Relación de Stakeholders - Modelo

Fuente: Elaboración propia

Nombre	Clasificación
Stakeholder A	Stakeholder Clave
Stakeholder B	Consultar Activamente
Stakeholder C	Mantener interés
Stakeholder D	Mantener informado

8. Estrategias

¿Cómo nos relacionamos de forma efectiva con nuestros stakeholders? Cada grado de la clasificación cuenta con una estrategia general actualizada cada cierto tiempo. Los stakeholders clave, por su parte, deben contar con una estrategia especializada en constante revisión, que se adapte a los retos que presenta una relación cercana de esa naturaleza. Las estrategias van a ir evolucionando y siendo agregadas al plan conforme se avanza en el proyecto y cambia la relación o aparecen nuevos actores involucrados.

La estrategia, así como los canales de comunicación, mensajes, actividades y su frecuencia e intensidad variarán de acuerdo a la importancia del stakeholder en cuestión. Los stakeholders más importantes del Legado contarán con estrategias específicas para su relacionamiento, mientras que los que se encuentran en las categorías “Mantener Interés” y “Mantener Informado” el relacionamiento estará alineado con el Plan de Comunicación desarrollado por la DCCM. Por ejemplo, en cuanto a acciones de relacionamiento, los stakeholders clave tendrán reuniones y mesas de trabajo periódicamente, mientras que el relacionamiento con varios de los stakeholders de menor impacto estará limitado a un boletín virtual de emisión mensual.

Cada estrategia contará con una ficha (ver Anexo 2) que deberá incluir la relación de los integrantes del equipo encargado del relacionamiento, así como la definición de los canales de comunicación, mensajes y actividades asociadas a este. Como parte de este equipo se debe definir un “client owner” o dueño de cliente del grupo. En el caso de los stakeholders institucionales, este “client owner” será la dirección a cargo de la coordinación de las acciones designadas. En el caso de los stakeholders operativos, se el client owner será el Venue Manager a cargo de la sede. Estas instancias serán el punto de contacto con el Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders. La estrategia deberá contener lo siguiente:

Definir equipo.

- Equipo interdisciplinar con integrantes de distintas direcciones
- Punto de contacto o “client owner” - relación entre el equipo y el Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders

Client owner: Dirección A

Equipo	Rol
Representante de Dirección A	Punto de contacto con Stakeholder
Representante de Oficina 1	Definición de estrategia y conocimiento técnico
Representante de Oficina 2	Gestión de Comunicaciones
Representante de Subdirección Z	Planificación de actividades

*El equipo de apoyo podrá crecer o decrecer según necesidad

Tabla 2: Equipo de Apoyo para cada Stakeholder.

Fuente: Elaboración propia

Definir canales de comunicación.

- Formato: ¿cada cuánto tiempo? ¿con quiénes?
- Redes sociales – ¿qué, cuándo, cómo?

Diseñar mensajes.

- ¿Qué está pasando?
- ¿Quién es nuestro público?
- ¿Qué queremos comunicar?
- ¿Qué actividades se tienen programadas?

Las comunicaciones exitosas se basan en cuatro elementos fundamentales:

- **Identificación y análisis del stakeholder.** Mensaje correcto a la audiencia adecuada
- **Claridad y coherencia del mensaje.** Garantiza la relevancia y el reconocimiento y genera confianza.
- **Sistema eficaz de transmisión de mensaje.** Mensajes correctos adecuados, de manera oportuna y efectiva.
- **Sistema de recopilación de *feedback*.** Permite evaluar la eficacia de los procesos de comunicación.

Además, los mensajes deben ser apropiados en cantidad, enfocados, simples, breves y derivados de los objetivos del programa.

Planificar actividades de relacionamiento.

- Establecer objetivos e indicadores SMART
- Diseñar y planificar actividades.
- Definir cronograma.
- Definir con quién se hacen esas actividades y con qué propósito.
- Informar adecuadamente a través de los canales de comunicación respectivos.

Monitoreo y Seguimiento.

Todos los equipos de apoyo encargados de relacionamiento, ya sean a nivel institucional o a nivel operativo (sedes) deberán hacer monitoreo y seguimiento. Eso consistirá en reporte mensual del estado del relacionamiento con sus respectivos stakeholders. Este reporte cualitativo deberá basarse en el Modelo de Reporte (ver Anexo 4) e irá de la mano del desarrollo y presentación de los indicadores SMART descritos en este Plan (ver Anexo 3), complementando la función cuantitativa de estos.

- Hacer seguimiento a indicadores SMART (en línea con los indicadores del Plan de Legado)
- Hacer reporte mensual. Algunas preguntas que pueden ayudar a implementar el monitoreo incluyen:
 - ¿El stakeholder ha contribuido al cumplimiento de los objetivos del Plan de Legado?
 - ¿Han participado en actividades organizadas por el PELJP?
 - ¿El stakeholder participa de la visión delimitada en el Plan de Legado?
 - ¿La información llega a su público objetivo?

- Definir cronograma de reportes al client owner y/o al Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders
- Proceso de evaluación: de no alcanzarse las metas esperadas, se deberá ajustar la estrategia y hacer las modificaciones pertinentes que permitan cumplir con los objetivos delineados.

9. Estructura del relacionamiento

La elaboración de acciones de relacionamiento deberá seguir la estrategia delineada por el Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders. Para los stakeholders claves y de consulta activa, se necesitará designar un equipo de apoyo interno (ver Tabla 2), con responsables con roles claramente definidos. En ese sentido, se ha dividido a los stakeholders en dos grupos: *institucionales* y *operativos*. Los institucionales se gestionan a nivel Legado, a través de las distintas direcciones y oficinas de acuerdo a sus competencias. Los operativos, relacionados a las sedes y a sus operaciones diarias, se gestionan a través de los equipos que gestionan cada sede de los Clústeres 1 y 3.

	Stakeholder Clave o Consultar activamente (Grupo 1)	Mantener interés o Mantener informado (Grupo 2)
Stakeholder Institucional	IPD	Patrocinadores Lima 2019
Stakeholder Operativo por sede	Vecinos de Villa María del Triunfo	Autoridad del Proyecto Costa Verde (APCV)

Imagen 3: Ejemplos de stakeholders institucionales (gestionado a nivel de direcciones PELJP) y stakeholders operativos (gestionado a nivel de sede)

Fuente: Elaboración propia

Cada equipo de apoyo (ver Capítulo 8. Estrategias) tendrá una dirección como sus dueños de cliente (“client owners”) que dirigirán el relacionamiento con el stakeholder, apoyados por un cuadro técnico. A su vez, estos client owners informarán lo necesario al Comité Ejecutivo a través del liderazgo del Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders. Esta estructura, que busca lograr un manejo eficiente de los distintos equipos de apoyo y una comunicación adecuada entre las distintas partes, se puede apreciar en las Imágenes 5 y 6.

El Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders estará encargado de brindar asesoramiento y apoyo, y se reunirá mensualmente para supervisar la labor de cada uno de estos equipos a través de los client owners, cada uno a su vez encargado de monitorear los stakeholders que tenga asignados de acuerdo a las funciones de cada dirección u oficina.

Stakeholders institucionales

Los stakeholders institucionales son aquellos que tienen una relación macro con el PELJP, que se da a través de sus distintas direcciones. Es decir, están relacionados a temas estratégicos o de alto nivel más alejados de lo operativo.

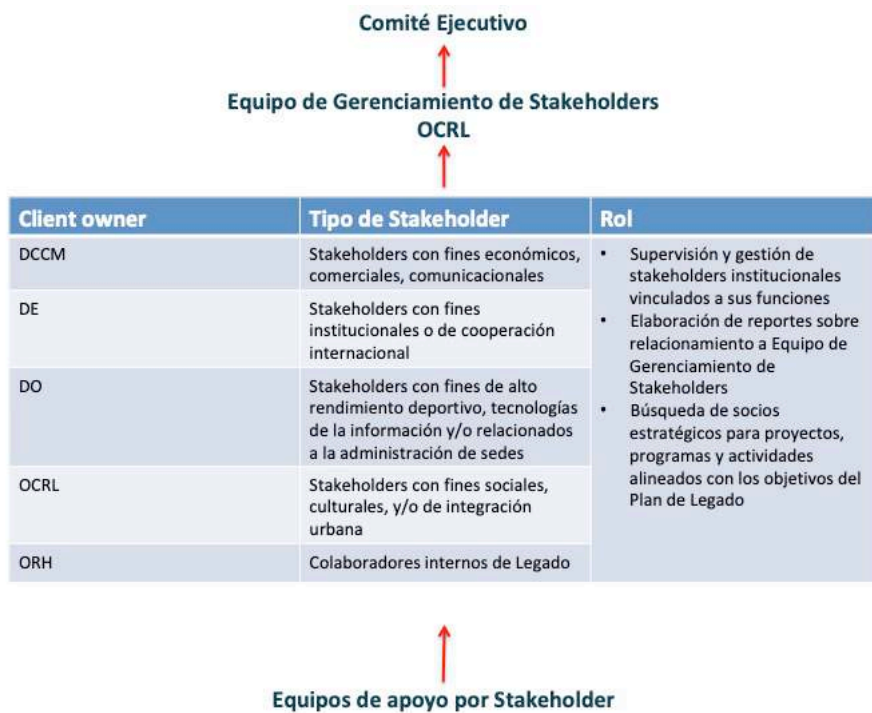


Imagen 4: Estructura interna de equipos de apoyo para stakeholders institucionales

Fuente: Elaboración propia

Stakeholders operativos por sede

Los stakeholders operativos por sede son aquellos que tienen una relación micro con el PELJP a través de las operaciones de las sedes de los Clústeres 1 y 3. Es decir, están relacionados a temas operativos vinculados al funcionamiento diario de los recintos y más alejados de lo estratégico o institucional.



Imagen 5: Estructura de equipos de apoyo para stakeholders operativos por sede

Fuente: Elaboración propia

Es importante notar que los equipos de apoyo para el relacionamiento por sede podrán contar, según necesidad, con integrantes de todas las direcciones. Es decir, si bien es responsabilidad del Venue Manager supervisar el relacionamiento con los stakeholders operativos, es importante contar con la participación continua de las demás direcciones del PELJP donde sea pertinente.

10. Toma de decisiones

La toma de decisiones con respecto a los stakeholders debe seguir una jerarquía clara para evitar conflictos y daños reputacionales. Para ello, podemos seguir los principios agrupados en las C3: Comunicación, Coordinación y Control. Los principios de C3 facilitan la toma de decisiones en el nivel funcional, intentando resolver los posibles conflictos en la parte más baja posible de la jerarquía y evitando que escalen hasta los niveles más altos de la dirección. De esta forma, se ve regulado el flujo de información a través de la jerarquía operacional de la organización y por consiguiente se maximiza su eficiencia.



Imagen 6: Esquema C3

Fuente: Elaboración propia, basado en proceso estándar de la industria de eventos deportivos

Tabla 3: Matriz de jerarquía para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Gravedad	Características	Ejemplos
Alta – 1% de los conflictos se resuelve a nivel de Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> Graves consecuencias a nivel político Interrupción severa de operaciones/actividades Graves efectos en las sedes Potencial crisis mediática/de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Plantones o marchas políticas Accidentes severos en la(s) sede(s) Recepción de documentos judiciales/cartas notariales
Media – 2% de los conflictos se resuelve a nivel de Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders en coordinación con Direcciones, o a través	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en las operaciones con posibles consecuencias sobre otras operaciones y actividades Impacto en otros stakeholders Afecta otras funciones de 	<ul style="list-style-type: none"> Afectación de la sede debido a impactos de actividad (se necesita hacer reparaciones) Expresión de descontento de stakeholder clave con

de coordinación entre Direcciones	la(s) sede(s)	la organización
Baja – 97% de los conflictos se resuelve a nivel del Equipo de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto moderado en medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con proveedor(es) de una actividad • Demora en ejecución de un programa • Descontento de stakeholder de menor importancia con la organización

Anexo 1 – Relación de Stakeholders

Nombre	Clasificación
Instituto Peruano del Deporte (IPD)-Minedu	Stakeholder Clave
Colaboradores Internos del Legado	Stakeholder Clave
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Stakeholder Clave
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Stakeholder Clave
PCM	Consultar Activamente
Asociación Nacional de Deportistas Paralímpicos (ANPP)	Consultar Activamente
Federaciones Deportivas Nacionales (FFDDNN)	Consultar Activamente
Atletas de Alto Rendimiento (AAR)	Consultar Activamente
Comité Olímpico Peruano (COP)	Consultar Activamente
Comunidades locales (vecinos de sedes)	Consultar Activamente
Embajadas	Consultar Activamente
Otras entidades del gobierno nacional	Consultar Activamente
Federación Nacional de Deportes para personas con discapacidad física e intelectual (FEDENADIF)	Consultar Activamente
Medallistas Lima 2019	Consultar Activamente
Autoridades y congresistas	Consultar Activamente
Gobiernos locales	Consultar Activamente
Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) – Municipalidad Metropolitana de Lima	Consultar Activamente
EsSalud	Mantener interés
UNMSM	Mantener interés
Patrocinadores Lima 2019	Mantener interés
Atletas y Para-atletas	Mantener interés
Gobierno regional del Callao	Mantener interés
Gobierno regional de Lima	Mantener interés
Asociación Peruana de Deportes Electrónicos y Videojuegos (APDEV)	Mantener interés
Clubes deportivos/Ligas deportivas/ Asociaciones	Mantener interés
Empresas privadas de diversos rubros	Mantener interés
Contraloría de la República	Mantener interés
Fuerzas Armadas / FEDEMIL	Mantener interés
Fuerza Aérea del Perú (FAP)	Mantener interés
Ejército del Perú	Mantener interés
Otros gobiernos regionales	Mantener interés
Autoridad del Proyecto Costa Verde (APCV)	Mantener interés
Líderes de opinión	Mantener interés
Medios de comunicación/Prensa	Mantener interés
ONGs	Mantener interés
Panam Sports	Mantener interés
Proveedores de bienes y servicios	Mantener interés
Seguidores online	Mantener interés
Voluntarios Lima 2019	Mantener interés
Alumnos y padres de familia del Programa Verano 2019	Mantener informado

Empresas de la industria deportiva	Mantener informado
Espectador Lima 2019 (“Ticket Owner”)	Mantener informado
Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE)	Mantener informado
Federaciones Deportivas Internacionales (FFDDII)	Mantener informado

*Relación de stakeholders a Diciembre del 2020, sujeto a redefinición según cambios en la importancia de los actores involucrados para los objetivos del Legado.

Anexo 2 – Estrategia Modelo

Es importante notar que las estrategias por stakeholder adjuntas irán evolucionando conforme avance el relacionamiento con cada actor involucrado. Por lo tanto, este modelo de estrategia debe ser tomado como referencial, y podrá variar dependiendo de las necesidades de cada Stakeholder. La estrategia deberá ser implementada por cada client owner.

Stakeholder A1:

Para ordenar el relacionamiento con el Stakeholder A1, se debe contar con un grupo de apoyo que consistirá de los siguientes colaboradores:

Equipo	Rol
Representante de Dirección A	Punto de contacto oficial con Stakeholder
Representante de Oficina 1	Definición de estrategia y conocimiento técnico
Representante de Oficina 2	Gestión de Comunicaciones
Representante de Subdirección Z	Planificación de actividades

*El equipo de apoyo podrá crecer o decrecer según necesidad

El “client owner” o dueño de cliente del grupo será, en este caso, el representante de la Dirección A. Este client owner estará a cargo de la coordinación de las acciones designadas, además de servir como punto de contacto con el Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders.

Definir canales de comunicación. Responsable: Oficina 2

- Canal 1 (por ejemplo, mesas de trabajo)
- Canal 2 (por ejemplo, boletín mensual)
- Canal 3 (por ejemplo, talleres virtuales)

Diseñar mensajes. Responsable: Oficina 2

- Por ejemplo: La sede es de alto nivel y adecuada para el uso de los deportistas.
- Por ejemplo: Legado es una institución de apoyo transversal al sistema deportivo nacional.

Planificar actividades.

- Diseñar y planificar estrategias de relacionamiento
- Diseño de objetivos e indicadores SMART
- Establecer un trabajo coordinado con la contraparte del Stakeholder A1
- Informar adecuadamente a través de los canales de comunicación.

Monitoreo y Seguimiento.

- Evaluación de indicadores

- Cronograma de reportes al client owner y/o al Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders

Anexo 3 – Modelo de Indicador SMART

Los indicadores SMART deben ser:

- Específicos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Relevantes (*Relevant*)
- Ligados a un periodo de Tiempo (*Time bound*)

¿Qué significa esto? Si buscamos medir el alcance de las actividades de las sedes de Legado en la comunidad, debemos definir varias cosas. Para que el indicador sea **específico**, debemos definir **quiénes** forman parte de la comunidad. Para que sea **medible**, debe contener instrucciones precisas de cómo hacerlo (por ejemplo, si es un porcentaje o una unidad) y qué es lo que se está midiendo. Los indicadores son **alcanzables** si es que son fáciles de medir, y el costo de hacerlo está dentro de las capacidades del equipo. Son **relevantes** cuando están cercanamente relacionados a la meta que se busca alcanzar. Finalmente, se debe definir cada cuánto **tiempo** se hacen mediciones.

Los indicadores serán desarrollados con asesoramiento del Equipo de Gerenciamiento de Stakeholders. A su vez, deberán estar alineados o en armonía con los indicadores contenidos en el Plan de Legado. A continuación, un ejemplo de indicador que puede servir de modelo para la elaboración de indicadores por cada equipo de apoyo.

Indicador modelo:

No.	Nombre	Equipo de Apoyo
CV-1.1.1	Porcentaje de crecimiento de actividades realizadas con gobiernos locales en sedes del PELJP	Sede Costa Verde
Justificación	Este indicador permitirá medir el incremento en el número de actividades realizadas con gobiernos locales en las sedes del PELJP, uno de los objetivos del relacionamiento con las municipalidades circundantes a las sedes	
Responsable del indicador	Venue Manager Costa Verde – Dirección de Operaciones	
Método del cálculo	<p style="text-align: center;">IncAct = [(NAct1 / NAct0) - 1] x 100</p> <p>Donde: IncAct : Porcentaje de variación de actividades realizadas con el gobierno local NAct1 : Cantidad de actividades del periodo actual NAct0 : Cantidad de actividades del periodo anterior</p>	
Precisiones técnicas	El cálculo debe realizarse por recinto deportivo	
Periodo de medición	Semestral	
Tipo de indicador	Desempeño	

Unidad de medida	%
Sentido esperado del indicador	Ascendente
Fuente y base de Datos	Reportes de monitoreo y seguimiento, reportes de actividades realizadas, Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

Anexo 4 – Reporte de Relacionamiento

Modelo de reporte mensual de relacionamiento para equipos de apoyo

Se dividen los reportes en dos categorías: “Stakeholder clave” y “Consultar activamente” (grupo 1), y “Mantener interés” y “Mantener informado” (grupo 2). Para el primer grupo, se deben monitorear una serie de aspectos a mayor detalle, como se puede ver en la Tabla 4. Este reporte deberá presentarse mensualmente.

Modelo de reporte para Grupo 1 (Stakeholder Clave y Consultar Activamente)

Pregunta guía	Respuesta
¿Se le ha presentado el Plan de Legado al stakeholder?	Sí o No
¿El stakeholder entendió el <i>brief</i> del Plan de Legado?	Sí o No
¿Han contribuido al cumplimiento de los objetivos del Plan de Legado pertinentes?	Sí o No
¿Han participado o acordado participar de actividades, proyectos o programas del Legado?	Sí o No
¿La relación nos ha abierto puertas con otros stakeholders?	Sí o No
¿El stakeholder acepta o participa de la visión delimitada en el Plan de Legado?	Sí o No

Para el grupo 2, la medición de resultados se encuentra relacionada a la estrategia del Plan de Comunicación, a desarrollar por la DCCM, con un enfoque más general. En ese sentido, es importante verificar si es que este Plan se encuentra activo, y si es que es efectivo al comunicar e informar a los públicos objetivos delineados en el grupo de 2 stakeholders.

Modelo de reporte para Grupo 2 (Mantener interés y Mantener Informado)

Pregunta guía	Respuesta
¿Existe un Plan de Comunicación?*	Sí o No
¿Cada cuánto tiempo se comunica la información? ¿Es suficiente?	Sí o No Debe incluir cronograma del Plan de Comunicación
¿La información llega a su público objetivo?	Sí o No
¿Los mensajes están alineados con los objetivos del Plan de Legado?	Sí o No

*A elaborar por la DCCM

Anexo 5 – Matriz de priorización de Stakeholders

