



MÓDULO 3. UN EVENTO DEPORTIVO, MUCHO MÁS QUE UN PARTIDO

UN EVENTO DEPORTIVO, MUCHO MÁS QUE UN PARTIDO

3.1 Un evento deportivo, mucho más que un partido

3.2 Finales Únicas de CONMEBOL Libertadores 2019 – CONMEBOL Sudamericana 2019

3.3 Responsabilidad social y responsabilidad ambiental

3.4 Post-evento

LA CUENTA REGRESIVA DE UN EVENTO DEPORTIVO

3.5 La importancia de la cuenta regresiva en su planificación

3.6 La cuenta regresiva del día de partido

Referencias

3.1 Un evento deportivo, mucho más que un partido

Como fue presentado en los temas anteriores de este mismo curso, la organización de un evento deportivo significa mucho más que organizar un “simple” partido, sobrepasa muchísimo el día de partido en sí y lo que vemos durante una transmisión oficial o sentados desde nuestra butaca en el estadio.

En un evento de gran porte participan miles de profesionales, involucrados y comprometidos en todos los detalles, con el objetivo de ofrecerle el mejor servicio posible a los jugadores, cuerpos técnicos, árbitros, público, proveedores, patrocinadores, socios comerciales y todos los clientes que son parte del proceso, antes, durante o después del evento.

Figura 1



Fuente: elaboración propia.

Incontables horas de trabajo durante la fase de planificación y desarrollo apuestan a tener como resultado la entrega de un evento bien organizado y de calidad, llevando al mínimo nuestro margen de error.

Es fundamental crear relacionamientos sólidos que generen confianza mutua. Usted solo percibirá la importancia de estar en contacto con todas las personas de las diferentes áreas operativas de forma fluida y eficiente. En este ámbito la definición previa de un claro plan de trabajo entre todas las partes es fundamental para alcanzar los objetivos trazados.

Es esencial construir procesos entendibles y efectivos.

Figura 2



Fuente: elaboración propia.

Es preciso conocer todas las tareas de cada área y contar con información bien organizada para poder trabajar de forma estratégica, usar eficientemente nuestros recursos, seleccionar correctamente las prioridades y delegar diferentes tareas y la responsabilidad sobre las mismas. En este aspecto, se deben

tener en cuenta los objetivos perseguidos, el perfil del público, el presupuesto disponible, así como toda información que indique “el norte” para los próximos pasos.

- Trabaje con estrategia
- Cuenten con buenos proveedores (generalmente “lo barato sale caro”, evalúe varios aspectos, precio, calidad, plazos de entrega, referencias en el mercado, etc.).
- Elabore un cronograma de plazos y establezca mecanismos de seguimiento de los mismos .
- Mantenga una relación saludable con su equipo de trabajo.
- Invierta en tecnología y comunicación.
- Controle accesos de forma eficaz y conozca a fondo sus clientes.
- Comparta conocimiento y entrene a su equipo, transmítale la pasión por el evento en cada uno de sus momentos, cada tarea es importante.
- Respete su presupuesto, haga un exhaustivo seguimiento del mismo.
- Seleccione la fecha del evento con sabiduría y estrategia.
- Valorice su tiempo y no deje cosas para última hora.
- Escuche y aprenda de los *feedbacks*, tanto de sus clientes como de sus colaboradores.

Figura 3 y Figura 4



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

A partir del próximo curso 2, le mostraremos más detalles sobre las operaciones de cada una de las principales áreas involucradas en la organización de un evento deportivo. Conoceremos de forma detallada todo lo que pasa “detrás de escena”, mientras el espectador está disfrutando de la previa, o del partido mismo, mirando las buenas jugadas de los futbolistas en el campo de juego, e incluso después, volviendo a su casa contento por el triunfo o triste por la derrota de su equipo.

¡Tome nota, sigamos juntos explorando esta fábrica de sueños y de trabajo duro que son los eventos!

[CONTINUAR](#)

3.2 Finales Únicas de CONMEBOL Libertadores 2019 – CONMEBOL Sudamericana 2019

Figura 5



Fuente: elaboración propia.

En este apartado los alumnos podrán apreciar como complemento audiovisual, con el sello único que tienen los torneos en Sudamérica, la preparación, su gente y la particularidad de los aficionados, así como diversos testimonios exclusivos de los organizadores y autoridades de la CONMEBOL, los documentales de las Finales Únicas de CONMEBOL Libertadores y Sudamericana 2019.

A continuación, y como parte fundamental de nuestra etapa post-evento, independientemente de la magnitud de este, es importante realizar un análisis estadístico pormenorizado de las cifras obtenidas, obtener la “foto” de la realidad, compartir entre todas las partes interesadas, así como internamente, para poder tomar decisiones importantes de cara a nuestros próximos eventos.

Como ejemplo práctico, adjuntamos algunos de los números obtenidos en las Finales Únicas de CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana 2019.

Final CONMEBOL Libertadores Lima 2019 - **CONMEBOL-** **(En números)**

**Impacto económico
aprox. de US\$ 62MM**

+ de 45k visitantes

Gasto promedio por persona: \$760 (sin considerar el transporte internacional);

96% afirman que su visita fue motivada por la final de la CONMEBOL Libertadores;

84% visitaron Perú por primera vez;

19% aprovecharon para visitar otros lugares del País (como puntos históricos de Lima, Cusco – Machu Picchu e Ica – Paracas);

Del 20 al 24 de noviembre se alcanzó una ocupación superior al 93% de los hoteles de 5, 4 y 3 estrellas en Lima.

Final CONMEBOL Sudamericana Asunción - **CONMEBOL-** **2019 (En números)**

**Impacto económico
aprox. de US\$ 8MM**

+ de 40k visitantes

Operación de seguridad con un total de 6.000 efectivos;

Plan de 26 cámaras (4K);

1.200m2 Compound de Televisión;

7 unidades móviles de transmisión;

Transmisión con un alcance de 124 países;

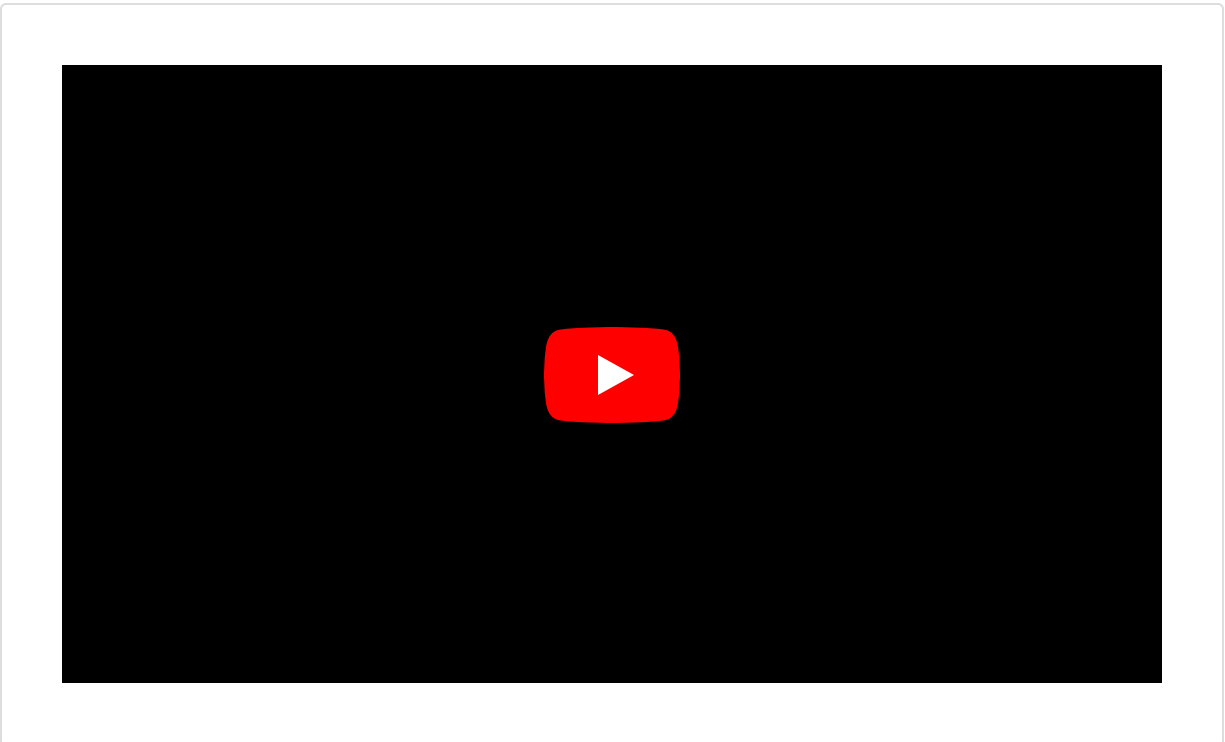
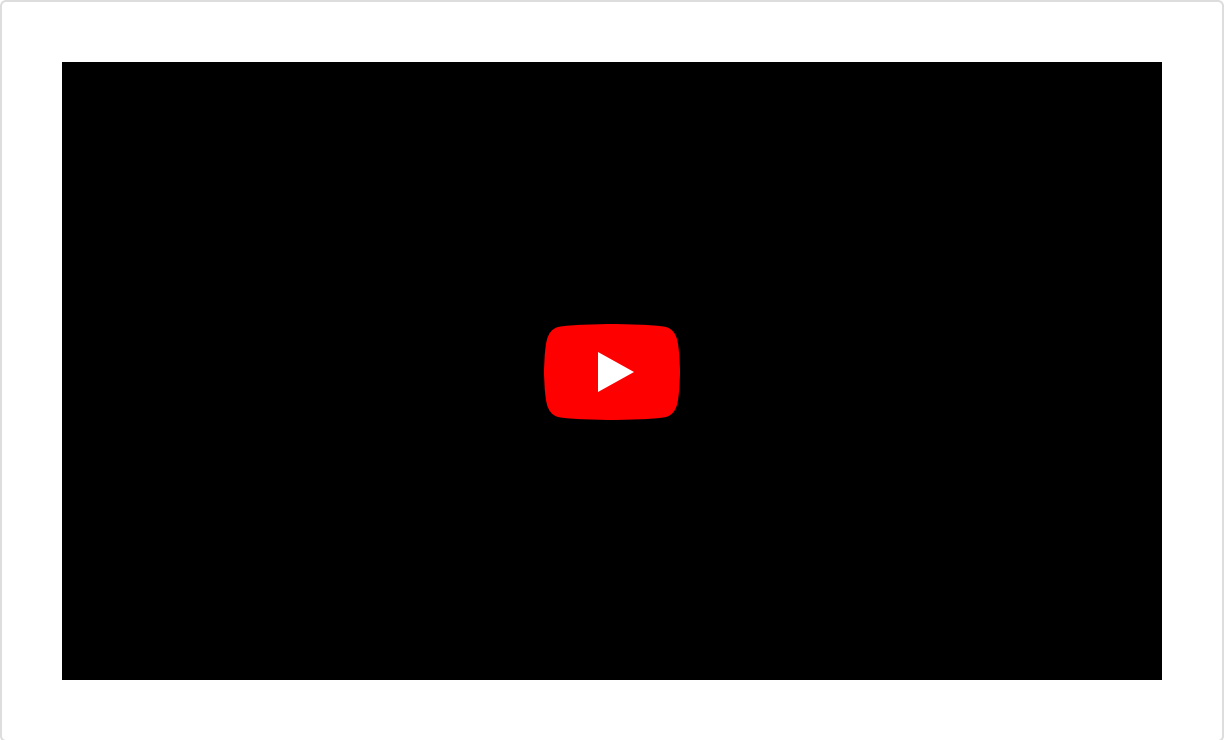
100% ocupación de la red hotelera

Para más información sobre nuestros eventos, puede ver los siguientes documentales que serán de gran utilidad:

- CONMEBOL SUDAMERICANA 2019: <https://youtu.be/nRWoUbwJS4>



CONMEBOL LIBERTADORES 2019: <https://youtu.be/8WS852oYYJs>



CONTINUAR

3.3 Responsabilidad social y responsabilidad ambiental

Responsabilidad social

Evolución CONMEBOL

Los eventos deportivos han demostrado ser herramientas exponenciales para trabajar en aspectos de responsabilidad social en los últimos años. Ciertamente, podemos usar los espacios de estos eventos para desarrollar temas de concientización y plantear causas que necesitan visibilidad.

La CONMEBOL como institución continental y teniendo como miembros a las Federaciones / Confederaciones de cada uno de los 10 países de América del Sur, fortalece desde 2017 proyectos para el desarrollo y entrenamiento de atletas de base y profesionales involucrados en todas las actividades y torneos propuestos por el programa EVOLUCIÓN CONMEBOL.

Evolución CONMEBOL tiene como objetivo promover el fútbol en un espíritu de paz, comprensión y juego limpio, asegurando que no haya discriminación contra un individuo o grupo de personas por razones políticas, de género, religión, raza, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual o cualquier otra razón.

Todos los proyectos desarrollados también tienen en cuenta los aspectos ambientales, utilizando los recursos de manera responsable y siempre evaluando cómo reducir las posibles consecuencias ecológicas.

El programa Evolución posee dos gestiones claves:

- 1. La gestión deportiva: a través del uso de sus fondos para la realización de competencias con orientación al desarrollo del**

fútbol y su proyección a futuro.

2. La gestión social: a través de la inversión en la capacitación y formación de formadores, educando a la nueva generación de futbolistas, inspirando y transformando la vida de las personas que aman el fútbol en Sudamérica.

Dirección de Desarrollo - CONMEBOL

La Dirección de Desarrollo lanzó en el 2017 el Programa Evolución, a través del cual, por primera vez en la historia de la CONMEBOL, se ha venido impulsando una estrategia inclusiva que busca potenciar las capacidades de todos los actores del fútbol sudamericano, trabajando en el futuro de las nuevas generaciones, creando oportunidades, superando las barreras culturales para el desarrollo, crecimiento y la consolidación del fútbol base, del fútbol femenino, del futsal y del fútbol playa en todas las comunidades de Sudamérica, inspirando a #CreerEnGrande.

El programa Evolución permite la asignación de las contribuciones económicas de FIFA y CONMEBOL para la asistencia financiera y técnica de las 10 Asociaciones Miembro de CONMEBOL, identificando sus necesidades, financiando y acompañando proyectos de formación, infraestructura, competiciones, arbitraje, subvenciones, gobernanza y gestión deportiva.

Figura 6 y Figura 7



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Combate al racismo

La FIFA, la principal federación de fútbol, ha entendido durante mucho tiempo la importancia de proporcionar acciones de responsabilidad social y ambiental en las regulaciones de sus torneos. La primera resolución aprobada e incluida en su código de conducta tuvo lugar en 1960 y abordó el tema de la discriminación racial, condenando tales actos y, por lo tanto, siguiendo las manifestaciones contra el Apartheid, que estaban surgiendo gradualmente en Sudáfrica.

La discriminación racial sigue presente hoy en día en el entorno del fútbol y aún debe abordarse a diario para que exista un entendimiento común donde es necesario exaltar la igualdad de razas y géneros dentro del entorno deportivo.

El racismo, la xenofobia y, en general, la intolerancia, son una forma de violencia que no debe tener cabida en la sociedad. El deporte tiene la función de promover valores como el respeto mutuo, la tolerancia, la deportividad y la no discriminación de las personas.

Igualdad de género

La lucha por la igualdad de género en derechos y oportunidades tiene como una de sus plataformas más importantes y poderosas al deporte y el Comité Olímpico Internacional (COI) como líder del Movimiento Olímpico, se ha convertido en uno de los aliados más importantes, en los últimos años, en la búsqueda de la mayor equidad posible. Un logro muy importante en esta batalla fue que en los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018, donde por primera vez la mitad de los atletas eran mujeres.

Un campamento de fútbol en Jordania siembra semillas de amistad y cohesión.

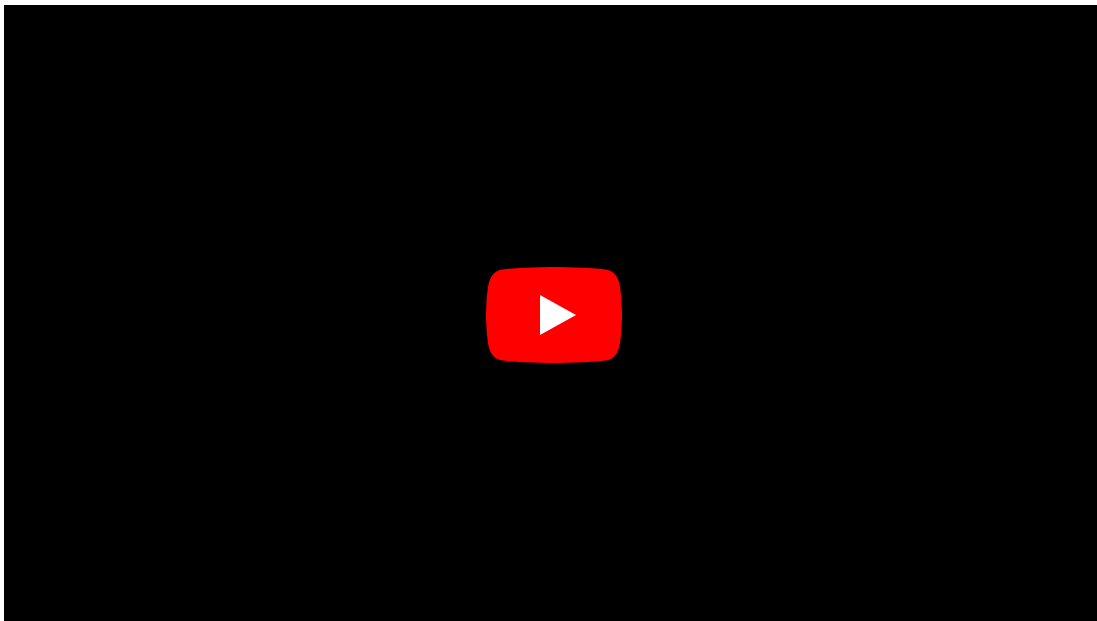
Para las personas refugiadas sirias en Jordania, la integración a la sociedad jordana está llena de desafíos. La desconfianza y el rumor empañan la percepción que un grupo tiene sobre el otro. Un proyecto de ONU Mujeres organizó una serie de campamentos de fútbol para niñas adolescentes, donde las niñas jordanas y sirias cultivan la amistad y la cohesión social.

Figura 8

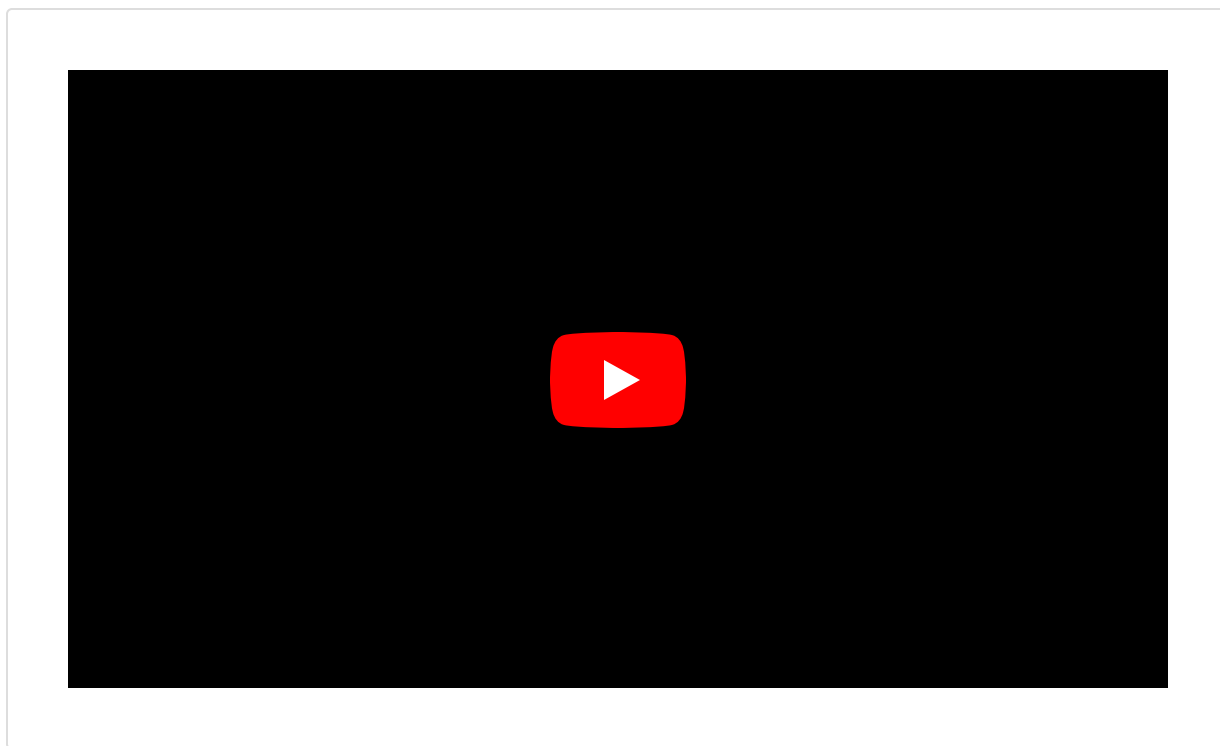


Fuente: ONU Mujeres/ Herwing, C., <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

En el siguiente video, podrá ver una referencia a esta situación en Jordania



Otro ejemplo es el que muestra ONU Mujer en Sudáfrica, donde se busca cambiar el juego para las niñas.
Mire el video



En Pakistán, el fútbol derrota los estereotipos de género.

Hajra Khan hizo historia cuando, en el año 2014, se convirtió en la primera jugadora de fútbol pakistaní en firmar un contrato para jugar en el exterior, en la Liga Femenina Nacional de Maldivas. No es un triunfo menor, en una sociedad en que los estereotipos de género y las barreras culturales impiden a las niñas participar en el fútbol.

Imagen: Atif Mansoor Kahn

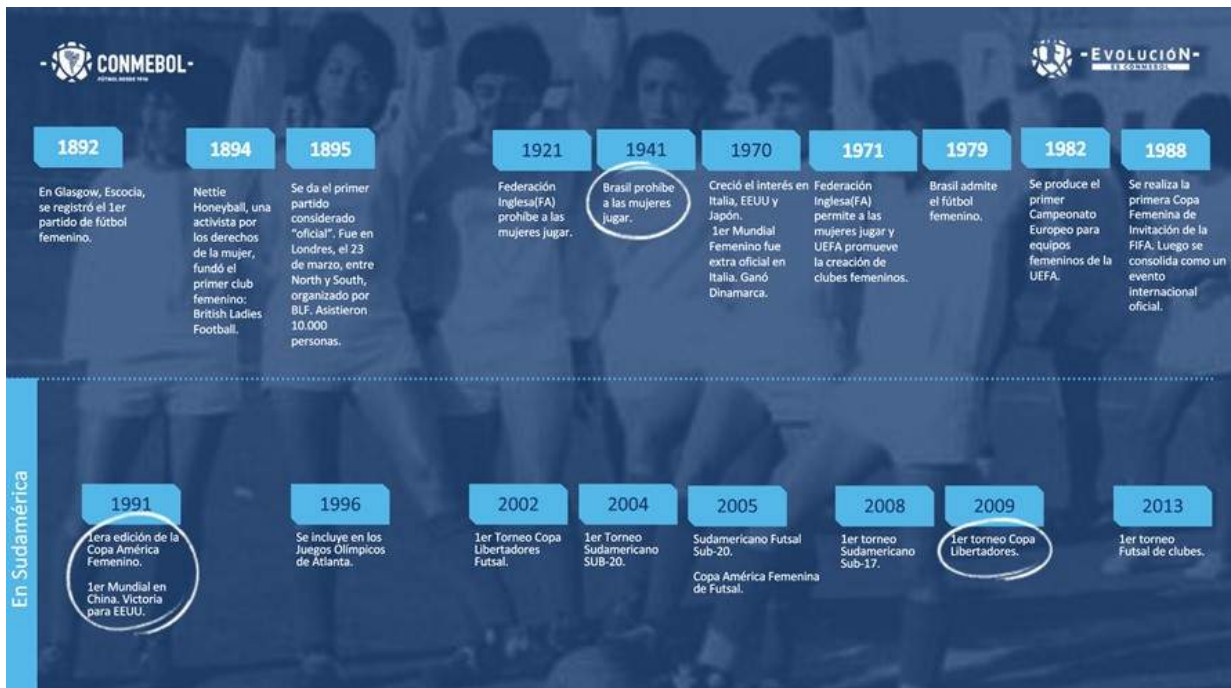
Figura 9



Fuente: ONU Mujeres, <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

Fútbol femenino en Sudamérica

Figura 10



Fuente: elaboración propia.

Las mujeres en los Juegos Olímpicos

La introducción de las mujeres en cada disciplina ha sido dilatada en el tiempo: comienza en París 1900 con tenis y golf y termina en 2012 con boxeo. Las mujeres suponen más del 50 por ciento de los atletas participantes en triatlón, tenis de mesa y bádminton. Gimnasia rítmica, natación sincronizada y sóftbol son deportes en los que solo han participado mujeres.

Fue Ámsterdam, en el año 1928, donde tuvieron lugar los verdaderos comienzos olímpicos de las mujeres con cerca de 300 deportistas, casi el 10 por ciento del total y, sobre todo, pudiendo participar en el deporte rey: el atletismo.

La primera medallista

La tenista británica Charlotte Cooper fue la primera mujer en obtener una medalla de oro en los Juegos de París 1900.

Deportes exclusivos

Los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y Río 2016 fueron los primeros en dejar de tener deportes solo para hombres.

Un crecimiento paulatino

El crecimiento de la participación de las mujeres en 1976 fue de un 20 por ciento; en 1988, de un 25 por ciento, y de un 35 por ciento en los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996. En Tokio 2020 (desplazado para 2021) se habla de que habrá un 48 por ciento de deportistas mujeres entre los competidores.

Responsabilidad ambiental

Sustentabilidad en los eventos de alto impacto

Un evento catalizador en el ámbito de la sostenibilidad fue ECO-92, una reunión organizada por la ONU con la participación de representantes gubernamentales de 178 países, más de 400 ONG y aproximadamente 17.000 espectadores.

La conferencia fue la oportunidad de adoptar un programa de acción para el siglo XXI, teniendo en cuenta las cuestiones relacionadas con la salud, la vivienda, la contaminación del aire, la gestión de los mares, bosques y montañas, la desertificación, la gestión de los recursos hídricos y el saneamiento, la gestión de la agricultura, la gestión de residuos. El programa fue una referencia para el inicio de la aplicación del concepto sostenible en mega eventos.

Dicho concepto parte del principio de sostenibilidad de las actividades humanas requeridas para suplir necesidades básicas y suplementarias (calidad de vida), incorporando elementos como mínimas emisiones, buenas prácticas de producción y operación, manejo adecuado y aprovechamiento del subproducto y el residuo, disminución del consumo de insumos, etc. De esta forma, se observa que el desarrollo sostenible no es por sí mismo un elemento sociológico, sino que debe formar parte de un tejido en el cual la producción, la economía, el bienestar y el ambiente juegan siempre del mismo lado.

Desde este período anterior, las prácticas sostenibles adoptadas por los organizadores de eventos mega-deportivos se han vuelto más formalizadas. El COI se presentó ante la FIFA a este respecto, tomando la delantera en 1994 cuando reconoció el papel fundamental del desarrollo ambiental y sostenible. En 1996, se añadió una cláusula sobre protección del medio ambiente a la Carta Olímpica; esto indicaba que el papel del COI era el de "alentar y apoyar una preocupación responsable por los problemas ambientales, promover el desarrollo sostenible en el deporte y exigir que los Juegos Olímpicos se celebren en consecuencia". (COI, 2013, p. 16).

Los costos masivos asociados con la organización de un evento como la Copa del Mundo, a menudo, se justificaron en el pasado por los beneficios económicos y sociales que se prevé que el evento traiga a la nación anfitriona (Varrell y Kennedy, 2011). Hoy, el desarrollo ambiental sostenible es también un pilar central en la promoción de ofertas para estos eventos. Sin embargo, si bien ha aumentado la experiencia y los conocimientos en prácticas ambientalmente sostenibles y el desarrollo de estrategias, el seguimiento de estas políticas en la práctica por parte de los órganos de gobierno de eventos como la FIFA y el COI ha estado lejos de ser exhaustivo.

El primer Mundial de la FIFA con una agenda de sostenibilidad fue Alemania 2006, con la implementación del Programa Green Goal, destinado a reducir al máximo los efectos adversos sobre el medio ambiente asociados con la organización de la Copa Mundial. Green Goal fue una parte integral de la planificación y organización del evento e hizo una contribución significativa hacia el "legado sostenible" de ese Mundial (FIFA, 2010, p. 9).

Desde entonces, la FIFA ha estado trabajando en un plan para lograr su misión de construir un futuro mejor desafiando el impacto ambiental y social negativo del fútbol (Neirotti et al., 2011). Football for the Planet es la continuación de las iniciativas ambientales que se han implementado para las competiciones de la FIFA desde el Mundial 2006 y tiene como objetivo minimizar el impacto negativo de sus actividades y torneos en el medio ambiente (FIFA, 2014). Las áreas de enfoque clave del programa incluyen residuos, energía, transporte, adquisiciones y cambio climático. La FIFA ha desarrollado una estrategia directa y concisa dividida en cinco áreas principales (FIFA 2014):

- **Las personas:** proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable para toda su gente.
- **El juego:** garantizar que el juego de fútbol refleje los valores más altos de la sociedad. A través de sus regulaciones y acciones dentro y fuera del campo. La FIFA lucha contra las influencias negativas en el juego y garantiza que se respeten los valores fundamentales.
- **Los eventos:** los torneos y eventos organizados actúan como plataformas excepcionales para crear conciencia, destacar problemas particulares e implementar proyectos y campañas sobre el terreno.
- **La sociedad:** proporciona recursos relacionados con el fútbol y se compromete con sus asociaciones miembro, afiliados comerciales, agencias de desarrollo y otros para llevar más recursos y conocimientos al nivel de base.
- **El planeta:** abordar cuestiones como el calentamiento global, la conservación del medio ambiente y la gestión sostenible. Involucrarse con las partes interesadas y otras instituciones para encontrar formas sensatas de abordar los problemas ambientales y mitigar los impactos ambientales negativos vinculados a sus actividades.

Además de la estrategia descrita anteriormente, se diseñaron otros programas de sostenibilidad para los Mundiales de 2010 y 2014. Puede encontrar una descripción general de estos programas en www.fifa.com/what-we-do/sustainability/

Sostenibilidad en el corazón de la Agenda Olímpica 2020 (2021)

En línea con sus recomendaciones, el COI está trabajando para garantizar que los principios de sostenibilidad se incorporen a sus actividades como organización, como propietario de los Juegos Olímpicos y como líder del Movimiento Olímpico.

Todas las próximas ediciones de los Juegos Olímpicos se han comprometido a ser neutrales en carbono.

Las emisiones de carbono estimadas por la organización entre 2017 y 2020, aproximadamente 250 Kt, ya se han compensado. La nueva sede del COI en Lausana, la Casa Olímpica, es uno de los edificios más sostenibles del mundo. Se alimenta principalmente de energía renovable.

En marzo de 2020 fue anunciado que, a partir de 2030, todas las ediciones de los Juegos Olímpicos serán "climáticamente positivos". Los beneficios que crean para el clima superarán su impacto. Las ciudades anfitrionas deberán, por contrato con el COI, minimizar y compensar sus emisiones directas e indirectas de carbono. También deberán implementar soluciones duraderas de cero carbono para los Juegos Olímpicos y mantenerlas como legado.

Antes de 2030, sin embargo, los Comités Organizadores ya están tomando medidas para reducir las emisiones y reducir sus desechos. Se espera que Tokio 2020 (desplazado para 2021) logre la neutralidad del carbono a través de una gama de medidas, incluidas las energías renovables y los vehículos de cero emisiones. París 2024 ha construido todo su concepto de Juegos en torno a la sostenibilidad, con el objetivo de construir solo un lugar deportivo y reducir las emisiones generales de carbono en un 50 por ciento en comparación con los Juegos anteriores.

Conclusión

Para aprovechar el potencial de los mega eventos deportivos, debe entenderse que las ciudades, los gobiernos y las instituciones a nivel estatal, nacional e internacional tienen un papel importante que desempeñar. En general, los eventos deportivos como el Mundial de Fútbol crean un impacto significativo en el medio ambiente y es necesario que las organizaciones encargadas de desarrollar grandes estadios aborden las preocupaciones ambientales y de planificación a fondo. En los próximos años, las estrategias de

organizaciones como la FIFA no solo guiarán los esfuerzos para organizar eventos más sostenibles, sino que, en última instancia, contribuirán a construir un futuro mejor para las naciones que tienen la oportunidad de organizar los mundiales de fútbol.

[CONTINUAR](#)

3.4 Post-evento

Legado

Ser anfitrión de un evento deportivo es un poderoso catalizador para que ciudades y países inviertan en el futuro, creando un legado duradero de valor real.

La visión de legado de cada anfitrión es diferente y debe estar alineada con los planes de desarrollo a largo plazo de la ciudad.

Mediante la identificación y el compromiso con un plan de legado durante la fase de planificación del evento, una ciudad puede alcanzar un cambio real y el evento puede ser el motor para definir prioridades y acelerar planes a largo plazo dentro de esta.

Los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 son un excelente ejemplo de legado de infraestructura y renovación de la ciudad. Se decía que era una ciudad que vivía “de espaldas al mar”, característica que cambió totalmente después de la renovación de su zona costera Mediterránea, la construcción de la villa olímpica y el nuevo puerto olímpico.

Así como el caso de Brasil y sus innumerables torneos organizados desde el 2007. Desde los Juegos Panamericanos en adelante se ha generado un legado de conocimiento como también el surgimiento de profesionales de élite en la industria deportiva, que han aprendido y se han insertado justamente a raíz de estos eventos; muchos iniciando sus carreras en el mundial de Brasil 2014, incluso como voluntarios.

Dentro del concepto de legado, podemos distinguir cuatro tipos de legado, que conceptualizamos a continuación:

Legado en infraestructura

El evento puede ser utilizado para reforzar planes urbanos y motivar la inversión en infraestructura necesaria para el uso a largo plazo. Una vez concluido el evento, estas mejoras producidas mediante las inversiones realizadas, podrán ser utilizadas de forma extensiva por la comunidad, desarrollando nuevos eventos deportivos, de entretenimiento o actividades comerciales. Los anfitriones de un evento deben asegurarse de que las inversiones en infraestructura permanente se desarrollen dentro de un plan realista de legado, evitando crear “elefantes blancos”, concepto que engloba a toda instalación que queda inutilizada una vez que el evento deportivo finaliza.

Legado económico

En el caso de las recientes Finales Únicas de CONMEBOL 2019 se alcanzaron positivos beneficios económicos. Por ejemplo, según los datos de la Dirección General de Migraciones de Paraguay, esta nación tuvo un ingreso de 7,2 millones de dólares debido a la celebración de la Final Única de la CONMEBOL Sudamericana 2019 en Asunción.

Organizar una Final Única crea cientos de nuevos empleos, no solo para aquellos que ejecutan el evento, sino también para muchas empresas en general. La Final de la CONMEBOL Sudamericana 2019 atrajo turistas por más días y no solo el del partido. Los rubros o actividades más beneficiadas fueron: alojamiento, alimentación, transporte y compras.

Legado de conocimiento

Con el objetivo de suministrar los bienes y servicios esenciales requeridos para este evento, las personas desarrollan nuevas habilidades y mejoran sus perspectivas de empleo y vocaciones, lo que implica una forma de legado para la comunidad local, que tiene la oportunidad de involucrarse y trabajar con los mejores profesionales en eventos de todo el continente. Esto implica el desarrollo de una nueva generación de fuerza de trabajo especializada en deporte, que puede crear oportunidades valiosas para la organización y puesta en escena de todo tipo de eventos deportivos a gran escala.

Legado deportivo

El foco en la puesta en escena de un evento de gran calibre puede utilizarse para realizar grandes inversiones en infraestructura deportiva de alto rendimiento, así como promover la vida sana y el deporte a lo largo del país.

Un gran evento deportivo presenta la oportunidad de inspirar a las personas de todas las edades, pero en especial a los jóvenes, para acercarse al deporte y disfrutar una forma de vida más activa y saludable. Inspira a la participación no solo en el más alto nivel, sino también en la base y en la comunidad, lo que favorece al desarrollo de las estructuras deportivas locales. Podemos fomentar el desarrollo de una determinada disciplina deportiva mediante nuestro torneo, aprendiendo de las reglas, impulsando una escuela de formación sobre el deporte en cuestión y todo tipo de actividades que tienda a generar un vínculo estrecho entre el evento, el deporte en cuestión y el futuro desarrollo de ese deporte en el país o ciudad anfitriona.

Debriefing

Ya mencionamos la importancia de la etapa del post evento. No solo “imaginarla” desde la visión del desmontaje de las estructuras utilizadas, sino también visualizarla desde el concepto de planificación estratégica. Es importante repasar los procesos, verificar lo presupuestado versus lo ejecutado en materia de acciones, no solo desde el punto de vista económico, sino también de operaciones.

El conjunto de conocimiento que generemos no debe quedar “en la nada”, es hasta una cuestión de generosidad y aporte a la industria, el hecho de poder compartir nuestro evento y que el mismo sirva de motivación y soporte futuro para otros eventos y será cuestión de cada usuario aprovechar dicha información y adaptarla a su realidad.

En este caso, más allá del legado de conocimiento que ya mencionamos, debemos establecer internamente mecanismos que sirvan para obtener la información de cada responsable de área en la evaluación del proyecto, cambios de procesos y mejoras de cara al futuro, por más que el evento haya salido de manera excelente, y según lo planificado, siempre hay cosas para implementar, innovar y mejorar.

Adjuntamos un modelo de preguntas como referencia para que cada responsable de área comparta sus experiencias:

- Enumere o describa lo que considera fue exitoso en el área en la que fue responsable.
- Enumere o describa lo que presentó dificultades (o no funcionó bien) en el área en la que fue responsable.
- Teniendo en cuenta lo que no funcionó o considere que se puede mejorar, haga un listado de acciones/ recomendaciones/ sugerencias para mejorar estos puntos para los próximos eventos.
- Enumere o describa el buen funcionamiento que usted haya observado en áreas relacionadas a las suyas o en el evento en general.
- Enumere o describa lo que haya observado que no funcionó bien en áreas relacionadas a las suyas o en el evento en general.
- Exponga otros comentarios o sugerencias de mejoras para los próximos eventos.

CONTINUE

3.5 La importancia de la cuenta regresiva en su planificación

Un evento de gran convocatoria requiere de un conjunto de recursos y personas para que su organización sea posible. Gran parte de los aficionados posiblemente nunca se han detenido a analizar la gran diversidad de funciones y tareas que ocurren antes que se abran las puertas del estadio, durante el partido y/o competencia deportiva e incluso, después del cierre.

Este módulo tiene como objetivo presentar a los alumnos los múltiples esfuerzos en paralelo, que deben que ser integrados para que un evento alcance un resultado exitoso.

Adicionalmente, queremos mostrarles la importancia de cada operativa y sus objetivos, proyectando una visión de cada una de las partes que componen “un día de evento”. De esta forma, posibilitaremos una mejor visualización, que será fundamental en la propuesta y razonamiento a lo largo de la planificación de cada una de las operativas específicas y sus recursos.

Como se mencionó en el módulo 1, es importante explicar que un evento, en términos de tiempo y fases, posee 3 momentos distintos:

- 1 La fase de planificación y trabajos previos: entrada de los proveedores, montaje, etcétera (**el antes**).
- 2 El **DÍA** o **DÍAS DEL EVENTO**, muchas veces llamado *MATCHDAY* (día del partido) del inglés (**el durante**).
- 3 Todo lo que pasa después del día del evento: desmontaje, salida de proveedores, transferencia de conocimiento, legado, etcétera (**el después**).

En este módulo específico, con fines didácticos, enfocaremos nuestra atención solamente en el **día del evento**. En los módulos siguientes desarrollaremos más detalles que ocurren durante las otras fases, según cada área operativa.

Figura 11



Fuente: elaboración propia.

Antes de empezar con nuestro recorrido por la cuenta regresiva operativa del día del evento, hablaremos sobre algunos conceptos y términos que vamos a encontrar reflejados durante el desarrollo de este módulo.

Tenemos dos tipos de cuentas regresivas:

La cuenta regresiva operativa, que detalla todas las actividades del día de partido.

La cuenta regresiva de los equipos (detalla actividades exclusivas de los equipos desde que llegan al estadio hasta que se retiran del mismo).

Las cuentas regresivas podrán sufrir ajustes de acuerdo con el estadio en el que se disputará el partido, considerando las distancias de los vestuarios, posicionamiento de los bancos, etc.

Para la confección de las cuentas regresivas recuerde que, si bien hay una estructura de tiempos y actividades que hay que respetar, cada cuenta regresiva deberá ajustarse a la realidad del partido y estadio.

Ejemplo, si usted pretende que los jugadores estén listos para salir en la puerta de acceso al campo de juego 7 minutos antes del inicio del partido, tenga en cuenta para la actividad de “salida de los equipos del vestuario” conocer y comprobar cuánto se demorarán los equipos desde su vestuario en llegar al túnel. Hay estadios en donde los vestuarios están lejos de la puerta de acceso al campo, hay otros que se encuentran justo al lado de la puerta de acceso al campo. Entonces, más allá del modelo original pensado para un torneo, siempre tenga en cuenta las particularidades de cada estadio, no podrá verse retrasado el inicio del partido bajo ningún concepto.

La cuenta regresiva que analizaremos y los horarios y áreas operativas expuestas son meramente ilustrativas, un modelo de desarrollo que abarca múltiples actividades y áreas descritas, en función de la organización de un gran evento. Los organizadores de un evento, que estén liderando un proyecto, deberán, en conjunto con todas las áreas, establecer su propia cuenta regresiva.

Hay que recordar siempre que, con mucho o poco en común, todas las áreas tienen interacción entre ellas. La cuenta regresiva debe integrar todas las actividades, y, de suceder cambios, deben ser informados para evitar impactos que vayan en detrimento del correcto desarrollo del evento.

Independientemente del tamaño del evento, **siempre debe establecerse un canal de comunicación eficiente para el mismo**. Imaginemos que se estará trabajando en grandes espacios y metros cuadrados dentro de un perímetro definido. La utilización de radios para comunicarnos y de diferentes canales en ellas para la comunicación específica entre las diferentes áreas es fundamental. WhatsApp, llamadas, un mensaje, muchas veces durante el trabajo no se visualizan con la urgencia que el emisor requiere, o mismo, podemos encontrarnos con falta de señal.

Prever y planificar sus mecanismos de comunicación durante el evento.

Con diferentes canales de radio, cada área utilizará uno específico para “sus” temas, pero en caso de que, por ejemplo, seguridad quiera interactuar con competiciones, el emisor del mensaje tan solo deberá cambiar el canal en su dispositivo y logrará comunicarse rápidamente con otra área.

Figura 12



Fuente: elaboración propia.

Conceptos utilizados

Cuenta regresiva: la cuenta regresiva (del inglés, *COUNTDOWN*) es un listado de tareas detalladas, cronológicamente ordenadas, con un tiempo de ocurrencia específico definido para cada acción. Tenemos varios tipos de cuentas regresivas, por ejemplo, la cuenta regresiva global, que involucra la interacción de todas las áreas es por la que haremos nuestro recorrido. Cada área además contará con la suya propia, y, a su vez, tendremos una cuenta regresiva específica para los equipos, nucleando todas las actividades que ellos deben cumplir desde que llegan al estadio hasta la hora de inicio del partido.

Perímetro de la instalación: es el límite operacional de la instalación, normalmente delimitado por rejas, muros o cierres temporalmente instalados. Su función es establecer hasta dónde “va el evento” en términos de espacios, los límites físicos del mismo, estableciendo servicios de seguridad, controles de acceso, etc. Tendremos actividades y acciones desarrollándose no solo dentro del estadio, sino también en los alrededores.

La integración de todas las áreas en un mismo esquema es fundamental, independientemente de su locación.

Horas off: son las horas donde no hay atención a clientes externos, en las instalaciones o estadio, es decir, encontramos solamente dentro del perímetro de la instalación a los **clientes internos**, personal del equipo de trabajo, colaboradores (la fuerza de trabajo), e incluso a los proveedores relacionados con la organización y realización del evento.

Horas on: son las horas donde hay presencia de **clientes externos** en la instalación. Ejemplo: el público, los aficionados que asisten a nuestro evento ya dentro del perímetro de la instalación, una vez que ellos ingresan al mismo, recibirán los servicios esperados funcionando. No necesariamente hablamos de gente ya ubicada en las tribunas del estadio, sino, por ejemplo, aficionados que hayan pasado un primer control de posesión de su ticket de ingreso, ellos ya se encontrarán dentro de nuestro perímetro, por más que aún no estén en las tribunas; en ese caso, ya estamos en horas *on*.

Es importante decir que, la instalación o estadio entra en modo de operación de HORAS ON con la llegada del PRIMER CLIENTE, y solamente pasa a estar en HORAS OFF después de la salida del ÚLTIMO CLIENTE.

Las horas ON y OFF están relacionadas al funcionamiento de la instalación y/o estadio.

Apertura de puertas: la apertura de puertas es un concepto muy importante en la gestión de la instalación, porque establece cual es el momento exacto donde van a empezar a acceder los espectadores a la instalación por los puntos de acceso y controles establecidos. En términos de áreas de espectadores, este es el punto más importante. Todas las operativas previas y relacionadas al control de acceso y apertura de puertas ya tienen que estar listas, en sus posiciones, con todo funcionando para poder proveer la debida atención a los clientes y que el ingreso fluya de manera controlada.

Área de competición (del inglés *Field of Play* o *FOP*): es el área del campo o arena donde va a ser disputada la competencia y sus áreas adyacentes hasta el límite que auspicie de separación entre competidores y aficionados.

KICKOFF o puntapié inicial (KO): es el inicio del partido o de la competición deportiva. Debemos tener presente que un evento deportivo tiene como finalidad presentar un espectáculo del deporte en cuestión, sea un partido de fútbol o cualquier otra modalidad deportiva, amateur o profesional. Este es el principal motivo por el cual el evento sucede, existe; es lo que moviliza a todos los clientes a asistir y formar parte del evento, es por lo que los espectadores pagan una entrada, para mirar en vivo las emociones. Es por esto también que se genera una señal del partido o competición a transmitirse vía medios tradicionales o por plataformas digitales.

En resumen, la disputa deportiva representa la actividad más importante que va a ocurrir dentro de la instalación. Actividad que va a requerir el esfuerzo, coordinación y comunicación de diversas áreas operativas.

Silbato final o *FINAL WHISTLE* (FW): es el término de la competencia deportiva (del partido) por el árbitro principal. Este hecho es muy importante porque marca el final de la competencia en sí, y, a su vez, determina el momento que inicia toda la rutina de tareas del “después” del partido. Es importante decir que, específicamente hablando de fútbol, y dependiendo del reglamento de la competición, un partido puede llegar a tener duraciones diferentes, según el mecanismo de definición (alargue y penales) y la instancia del torneo, pudiendo también tener ceremonias de premiación en caso de que sea un partido final o inaugural.

En cualquiera de los casos es importante que la organización esté preparada y monitoreando el desarrollo de la competición para poder cumplir las tareas.

Por más que el partido se termine, bajo ningún concepto podemos pensar que el evento ha terminado.

Áreas operativas: utilizamos el término áreas operativas para definir cada grupo de personas/equipo de trabajo que se encarga de una función específica durante el evento. Ejemplo: hay un grupo específico de

personas encargado por la operativa de comidas y bebidas dentro del estadio (llegada, preparación, venta y entrega) normalmente denominada área operativa de ALIMENTACIÓN y BEBIDAS.

Existe también el área de SEGURIDAD que, como el nombre mismo lo describe, se encarga de todas las tareas relacionadas con la seguridad del evento y control total del perímetro de alcance del evento, definido durante la fase de planificación y preparación.

Es importante aclarar que, dependiendo del tamaño del evento que se esté organizando, del estadio y de la complejidad/sensibilidad de la operación, puede ser que tengan que definirse más o menos áreas operativas. Es cuestión de evaluar la estructura más eficiente de acuerdo con lo que se necesita según el tipo de evento que se desarrollará.

Con fines metodológicos, a continuación, estableceremos un listado de áreas operativas y los acrónimos que utilizaremos para una rápida identificación de estas durante el estudio de la cuenta regresiva.

- OPS – Operación del Estadio e Infraestructura
- CPT – Competiciones
- SEC – Seguridad y Protección
- TIK - *Ticketing*
- LIM – Limpieza
- AEB – Alimentación y Bebidas
- MED – Servicios Médicos
- BRD – *Broadcasting* (en inglés, el área que se encarga de producir y generar la señal que se va a transmitir del evento)
- PRE – Operaciones de Prensa y Medios

- TRA – Transporte
- LIC – Licenciamiento - Comercial
- HTY –Hospitalidad
- EVS – Servicios del evento

CONTINUAR

3.6 La cuenta regresiva del día de partido

Para el día del evento en específico, y para el desarrollo práctico de nuestra cuenta regresiva operativa, tomaremos como ejemplo un evento con las siguientes características:

- Un partido de fútbol de día domingo.
- Estadio para 40.000 personas.
- Inicio del partido a las 16:00.
- Apertura de puertas recomendada por el área de OPS y SEC será a las 13:00.

En la cuenta regresiva, detallaremos múltiples tareas que suceden simultáneamente, divididas en varios bloques de tiempo, desde la madrugada, pasando por el momento en que se disputa el partido, hasta el post evento.

En su cuenta regresiva, cada tarea debe hacer referencia al horario específico de inicio de esta, así como el detalle de cuantas horas quedan desde que se inicia dicha acción, hasta la hora del *Kick Off* o puntapié inicial. Para detallar las tareas que suceden después del partido, la referencia será el *Final Whistle* o silbato final.

A continuación, desarrollaremos una amplia serie de actividades que ocurren el día del evento, al final del capítulo, mostraremos una cuenta regresiva operativa simplificada, utilizada en eventos CONMEBOL.

Bloque I: Período de la madrugada 00:00 a las 06:00 h

(KO – 16 h hasta KO – 10 h)

KO - 16 h / 00:00 h

Desde esta hora, e incluso desde días anteriores, el área de **SEC** ya estará actuando. Un equipo de seguridad patrimonial estará custodiando el recinto. Este número de guardias y/o controles debe ser suficiente para tener control y supervisión en los puntos de acceso y hacer “rondas”, garantizando que solamente las personas y los artículos autorizados por la organización puedan acceder al recinto y/o perímetro el día de partido, según indicaciones. Todo el perímetro externo debe quedar preparado para recibir al público, con vallas posicionadas que desde la madrugada empiezan a colocarse determinando los diferentes flujos de acceso.

KO-11 h / 05:00 h

Desde el área de **CPT**, se inician los trabajos de preparación del césped. El personal de mantenimiento de la cancha, junto con el encargado y el ingeniero agrónomo son de los primeros en llegar al FOP. La preparación de una cancha de alto nivel involucra una serie de tareas y procedimientos que son más detallados en nuestro *Curso específico de preparación de césped que está disponible en esta misma plataforma*.

Preparación de los bancos de sustitutos y áreas cercanas al campo, último corte de césped, riegos según plan de riego, marcaje de cancha, zona de calentamiento y zonas técnicas, colocación de banderines de córner, redes y arcos, entre otros. En líneas generales esta operación conlleva aproximadamente entre 6 y 8 horas, dependiendo de los equipamientos y equipo de trabajo disponible.

El objetivo del temprano inicio se debe a que la preparación del césped y alrededores del campo de juego debe estar finalizada a la hora de la apertura de puertas.

En nuestro partido ejemplo, toda esta operativa debe estar finalizada a las 13:00 h.

Este período también es una ventana importante para posibilitar la entrega de cargas e insumos que serán utilizados en el evento. Es fundamental la coordinación entre el área de **OPS** y el área de **SEC**, para que se pueda controlar exactamente lo que debe acceder o no al recinto. Esto se hace integrando la información recibida de las diferentes áreas operativas que tienen cargas que necesitan recibir en el interior del recinto, como las informaciones de vehículos, chapa y personas habilitadas. Días antes se remitirá vía *e-mail* desde las diferentes áreas toda la información detallada anteriormente para que todo se desarrolle sin problemas ni demoras de proveedores ni mercaderías en la puerta.

KO-10 h / 06:00 h

El área de **OPS** principalmente relacionada con la infraestructura, también debe estar llegando al recinto, normalmente estas son las horas donde se empiezan a realizar los chequeos y confirmar que los debidos abastecimientos están en orden y según lo planificado, por ejemplo: agua, energía, combustibles, generadores, equipamientos hidráulicos y mecánicos (ascensores, escaleras).

Bloque II: Período de la mañana 06:00 a las 10:00 h

(KO – 10h hasta KO – 6h)

KO - 9.30 h / 06:30 h

Durante este período de tiempo observaremos la llegada de la gran mayoría de colaboradores (la fuerza de trabajo) al estadio y, en su llegada, la distribución de personas y recursos a sus correspondientes posiciones asignadas.

En líneas generales los equipos más grandes están relacionados a los servicios que brindamos a los espectadores. Es el caso de **SEC, LIM y AEB** que estarán iniciando su arribo al estadio a las 6:30 h de la mañana aprox.

Referido al área de **SEC**, una vez que el personal llega, se dirige directamente a un punto de encuentro previamente coordinado, como para realizar una primera y muy importante actividad, el denominado “*check-in*”. Durante este acto, todos los colaboradores reciben sus uniformes, radios, alimentación e hidratación. Se realiza una charla inicial para todos los que van a trabajar, donde el encargado de

seguridad y los diferentes supervisores comparten informaciones esenciales de la operativa del día y repasan los conceptos más importantes. Una vez terminado el *briefing* (charla inicial), los supervisores de cada sector salen a recorrer el recinto y a posicionar cada recurso de su personal en el lugar correcto.

Algo muy similar va a pasar al arribo de los colaboradores del área de **LIM**, los encargados deben recibir a su personal en un punto de encuentro u oficina como para registrarse, entregarles sus materiales personales de trabajo, insumos de limpieza, recibir instrucciones y posicionarse en su área específica de trabajo.

El área de **AEB** recibirá mercaderías en horarios múltiples desde la madrugada, además de la llegada de su propio equipo de profesionales. En **AEB** también existe un proceso muy similar al de **SEC** y **LIM** con la llegada de los colaboradores al estadio, sin embargo, hay una mayor variedad de posiciones y tareas. El área de alimentación y bebidas tiene una división más específica en función del proceso de preparación del alimento que va a ser servido. Existen posiciones de apoyo al *stock*, reposición de productos; hay personal dedicado a la preparación y calentamiento de alimentos, manipulación, atención a los clientes, cajeros y cobranza, personal ambulante, etc.

En este punto es importante destacar que las relaciones con las autoridades locales (municipalidades, intendencias, etc.) son muy importantes para el desarrollo de **AEB** en las instalaciones oficiales. Hay un protocolo de seguridad del alimento que debe ser seguido cumpliendo estrictamente las reglas específicas de cada ciudad o país. No respetar los correctos procedimientos y buenas prácticas de manipulación de alimentos, puede ocasionar un alimento en malas condiciones servido en las instalaciones oficiales del evento. Esta situación es muy peligrosa, ya que puede generar una contaminación en masa de los espectadores.

Es muy importante citar la necesidad de mantener un nivel de higiene alto en todas las fases logísticas del servicio. El área necesitará *containers* frigoríficos para almacenar sus ítems y contar con entregas cotidianas de productos, 24 horas por día.

A esta hora también, estará llegando el “grueso” del equipo de competiciones CPT que liderará el partido. Delegado y coordinador de partido, oficial de seguridad, *venue manager*, oficial de medios y el equipo de competiciones que se encargará de todos los aspectos netamente enfocados en la competencia deportiva.

10:00 h / 09:00 h

Se inicia el trabajo del área de **PRE**. Se abren los espacios de trabajo de prensa y medios de comunicación. Los periodistas usualmente llegan temprano y ya desde la mañana comienzan a producir contenidos específicos tanto del partido como de los aspectos que involucran al lugar donde el mismo ocurre, ambiente en las afueras del estadio, etc. No tener las áreas listas, limpias, con suficientes sillas, mesas, baños, WI-FI funcionando, teléfonos, iluminación, e incluso un servicio de *catering*, puede generar una primera imagen negativa acerca de la organización del evento, que incluso se podría ver reflejada en las primeras publicaciones que la prensa realice.

KO-7.00 h / 09:00 h TIK

Llegada al estadio, pruebas y chequeo del sistema de lectura del ticket y la base de datos, posicionamiento en los portones y mesa de ayuda.

Bloque III: Período de 10:00 a las 13:00 h

Recta final rumbo a la apertura de puertas.

(KO – 6 hasta KO-3)

KO-6.00 h / 10:00 h

El área de **SEC** en conjunto con **TRA** y las autoridades locales de policía de tránsito, pondrán en marcha el plan de circulación de vehículos (y sus restricciones) dentro del perímetro definido para el evento. Quedará, a partir de este momento, restringida la libre circulación de vehículos dentro del perímetro, el uso de acreditaciones de vehículos (VAPPs – *Vehicle Access and Parking Permission*) se tornará obligatorio. Ningún vehículo podrá ingresar o permanecer parqueado dentro del perímetro sino cuenta con este dispositivo (el VAPP puede ser un *sticker* pegado en el parabrisa del vehículo o un cartel fabricado con algún material resistente al sol, que vaya colocado o posicionado en el frente del vehículo para rápida y fácil identificación por parte de **SEC**).

En conjunto con la activación del plan de restricción de movilidad de vehículos dentro del perímetro y su debida identificación para acceder o parquear, se realiza el cerramiento de las vías de acceso destinadas a entrega de materiales dentro del período.

Durante este período, el encargado del estadio y el gerente del evento realizarán una nueva recorrida general por las instalaciones, charlando con los diferentes responsables operativos que se encuentren en actividad. Durante el recorrido, realizarán inspección ocular de los diferentes sectores del perímetro y aspectos generales como limpieza, vehículos parqueados en lugares que no corresponde, etc.

De la misma forma que se restringe el acceso de vehículos no autorizados, es en esta etapa que se activan los controles de acceso a las diferentes áreas del estadio, previamente definidas (**SEC**).

En los eventos CONMEBOL, cada acreditación personal otorga acceso a diferentes zonas del estadio, en el caso específico de un evento CONMEBOL de gran porte, dividimos el perímetro del evento en 8 zonas. Es en este período de tiempo (desde KO-6) las personas solo podrán acceder a las zonas a las que su acreditación lo permita, nadie podrá ingresar al campo de juego o vestuarios si no cuenta en su acreditación con acceso a la zona 1 y 2, por ejemplo.

Es fundamental, sea cual sea el evento, realizar un correcto mapeo del recinto (establecer *zoning* o sectores del mismo) para evitar filtraciones de personas no habilitadas o no deseadas en zonas donde las mismas no tienen nada que hacer.

KO-6.00 h / 10:00 h

Riego de la cancha (**CPT**). Seis horas antes del partido se hace un riego total del campo, a criterio del delegado de partido y según las condiciones climatológicas.

KO -5.30 h / 10:30 h

Se realiza el *Venue Team Briefing*, reunión del día de partido, liderada por el responsable del proyecto, acompañado por los responsables de cada área. Se repasan las actividades sucedidas hasta el momento, las que están por suceder y la situación real de cada área según lo planificado (todos los líderes de área deben participar de esta reunión).

KO-5.30 h / 10:30 h

Llegada del equipo médico que brindará servicios al espectador y también del equipo médico responsable de los controles antidopaje y atención a los atletas (**MED**). Toda esta operativa estará previamente planificada. Autoridades médicas locales, el club local y/o ciudad responsable de alojar el evento, en conjunto con nuestra área médica **MED** (propia de la organización) desarrollarán un plan según la cantidad de espectadores y tipo de evento, para diseñar un servicio acorde al mismo.

KO-3.30 h / 12.30 h

Apertura de centro de acreditaciones (**ACR**). Toda aquella persona que llegue al evento y tenga su

acreditación de trabajo aprobada, pero aún no tenga su acreditación física, deberá primero pasar por el centro de acreditaciones para recolectar su acreditación. Esta es la única identificación válida durante el evento, es como el documento de identidad del evento, de nada sirve mostrar otro documento justificando que se tiene acceso a uno u otro lugar por ser miembro de una comisión de trabajo o pertenecer a un organismo público, etc. Ninguna persona que no haya pasado por el proceso de solicitud, aceptación y emisión de su acreditación podrá ingresar al evento.

Y recuerde, acreditación no es *status*, es función. La acreditación no es un ticket para mirar el partido.

KO-3.30 h / 12.30 h

Monitoreo *online* del flujo de transporte público hacia el evento **(TRA)**.

KO-3.15 h / 12.45 h

Apertura de concesiones de alimentos y bebidas para espectadores (**AEB**), a esta hora nos encontramos a 15 minutos de la apertura de puertas, fuera del estadio. En numerosos eventos, se ofrecen entretenimientos una vez que se hace el control de posesión de ticket. En este momento nos estamos refiriendo a los concesionarios de comida que se encuentran dentro del estadio, que abrirá sus puertas al público a las 13:00 horas. Es importante aclarar que este mismo proceso pudo haber sucedido antes, si es que ofrecemos servicios de **AEB** dentro de nuestro perímetro del evento, pero afuera del estadio.

KO-3.15 h / 12.45 h

Apertura de tiendas de *merchandising* (**LIC**), juntamente con la apertura de puestos de comida y bebida dentro del estadio, 15 minutos antes de la apertura de puertas, se abren las tiendas donde comercializaremos los productos oficiales del evento. De la misma forma que los puestos de comida y bebida, si es que tenemos alguna zona de comercialización dentro del perímetro del evento, pero fuera del estadio, deberemos ajustar los tiempos para estos también. Durante los siguientes módulos desarrollaremos más en profundidad todo lo que tiene que ver con los ingresos que se pueden obtener en un día de partido, el análisis del estadio como una unidad de negocio, incluida la comercialización de *merchandising* oficial del evento.

KO-3.15 h / 12.45 h

Último chequeo previo a la apertura de portones. Normalmente se hace un recorrido por todas las puertas para chequear que los equipos de *ticketing*, servicio al espectador y seguridad están posicionados de manera correcta en todos los puntos definidos previamente. Este chequeo suele ser una responsabilidad de OPS, en conjunto con el *venue manager* de la instalación deportiva. Siempre en contacto por radio con las distintas áreas involucradas, incluso con las fuerzas públicas, como policía, bomberos, etc.

KO-3.15h / 12.45 h

Último chequeo de vestuarios: parte del equipo de competencias **(CPT)** el delegado de partido o, en su defecto, alguien que él encomiende, realizará el último chequeo interno de vestuarios. Limpieza, iluminación, agua caliente, wifi, aires acondicionados funcionando (atención: siempre sepa dónde está el control del aire), insumos de higiene (papel higiénico, jabón, etc.) camillas, y todo lo que el reglamento de la competición establezca que el vestuario deba contener.

KO-3.10 h / 12.50 h

Minutos antes de la apertura de portones (CONMEBOL así lo establece en su reglamento) realizaremos el encendido de las luces para que, a las 13:00, hora de apertura de puertas, las mismas estén totalmente encendidas. Tener en cuenta que la iluminación del estadio se prende, aunque el evento se realice con luz solar. Esto es por la transmisión televisiva y la mejor calidad de esta.

Atención: este es un reglamento de CONMEBOL para partidos oficiales de sus competencias. Es importante quedarse atento a los reglamentos de otros tipos de torneos y observar sus especificidades.

KO-3.00 h/ 13.00 h

Activación de los suplementos de acreditación. Tanto los vehículos como el control de acceso están operativos desde las 10 de la mañana. En caso de eventos de gran porte, como la CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, con estrictos controles de acceso, las acreditaciones van acompañadas de lo que se denomina SAD (*supplementary accreditation device*). El SAD es un dispositivo extra que, aplicado de manera práctica, hace los accesos aún más estrictos en algunas zonas sensibles del evento, cuando las horas son de alta sensibilidad para los protagonistas. Ejemplo: una persona puede tener acceso a zona 1 en su acreditación, pero si, a partir de las 13:00 h, además de su acreditación con zona 1, no tiene un SAD, no podrá acceder. Generalmente los SAD son una tarjeta adicional que se coloca por encima de la acreditación, se diseñan con diferentes colores, para identificar perfectamente la zona a la que corresponde cada una. Podemos establecer SAD para las áreas que queramos, según como queramos diagramar nuestro control de acceso. Generalmente encontramos SAD para el campo de juego y zonas de competición.

KO-3.00 h / 13.00 h

Apertura de portones: finalmente se abren las puertas de todos los accesos al interior del estadio, los espectadores comienzan el ingreso en busca de su sector. **(SEC, EVS, CTY, AEB)**.

Apertura de espacios y sectores VIP para invitados, espectadores que pagaron por este ticket diferencial y *sponsors* que reciban un trato diferencial para sus invitados especiales **(SEC, HTY, EVS)**.

KO-3.00 h/ 13.00 h

Salida desde los hoteles de los socios comerciales e invitados (con traslados oficiales) para arribo al estadio e ingreso a los servicios especiales **(TRA, HTY)**.

Bloque IV APERTURA DE PUERTAS HASTA EL FIN DEL EVENTO

PERÍODO OFICIAL DEL EVENTO

(KO-3 hasta FW)

KO-3.00 h / 13.00 h

Llegada de utilería de los clubes **(CPT)**. El día antes, durante la reunión de coordinación de partido, los clubes y la organización del evento combinan la hora de llegada de los utileros de cada club. En los torneos en donde participan grandes equipos como en una CONMEBOL Libertadores, los utileros llegan mucho antes que el grupo de jugadores al estadio, con el objetivo de que cuando los jugadores lleguen a las instalaciones ya tengan toda su indumentaria y efectos personales listos para la competición. Es importante que los vestuarios estén abiertos al momento que lleguen las camionetas con el equipamiento y, que todo lo referente a la logística de estos, esté lista. Debemos tener en cuenta que los vestuarios son un área muy sensible, una vez que el personal de utilería ingresa y empieza con las preparaciones, salvo por la filmación interna antes de que lleguen los jugadores (previamente acordada y establecida por reglamento) y la inspección del cuarto árbitro a los jugadores, no se debería ingresar más a los mismos. Debemos respetar al máximo la privacidad de los equipos. Nuestro personal del área de competencias debe ponerse a disposición de los utileros para poder asistirlos en lo que necesiten. A

esta misma hora arriban al estadio los pasapelotas que colaborarán con el juego durante el partido.

(CPT)

Una vez que utilería tenga listos los vestuarios, previa llegada de los jugadores, con horario anteriormente pautado en la reunión de coordinación técnica del partido, se realizará la filmación de vestuarios. Para ello todo el material de juego deberá estar preparado y ordenado (camisetas, pantalones, medias, cinta de capitán, guantes de arquero). Dicha actividad se lleva adelante con una cámara del HB y deberá terminar ANTES de que los jugadores arriben al vestuario. **(BRD)**.

KO-2.00 h / 14:00 h

Riego de la cancha. Dos horas antes del partido se hace un riego total del campo, a criterio del delegado de partido y según las condiciones climatológicas. **(CPT)**

KO-2.00 h / 14:00 h

Entrada de los fotógrafos acreditados al campo de juego, guiados por el oficial de medios. En caso de cámaras automáticas detrás de los arcos, las mismas deben colocarse en este momento. **(PRE)**.

KO-1.30 h / 14:30 h

Llegada de la delegación y los equipos **(TRA, SEC, CPT)**.

Según el evento, se podrían realizar algunas actividades como entrevista al entrenador (*coach on arrival*) o seguimiento de una cámara a los jugadores en su camino al vestuario. **(BRD y PRE)**

En los eventos CONMEBOL, se establece por reglamento que las delegaciones oficiales deben arribar al estadio hasta 90 minutos antes del partido, los árbitros estarán llegando también en este horario.

Tanto los árbitros como ambas delegaciones oficiales estarán arribando desde sus respectivos hoteles, escoltados por la policía de tránsito local, escolta que se coordina durante los días previos entre nuestro equipo de seguridad, los clubes y las autoridades locales. Los equipos arribarán con al menos 90 minutos de anticipación y realizarán los compromisos pautados con la prensa. El director técnico del equipo entregará al delegado del partido la lista con los 11 titulares, 12 suplentes y 8 oficiales que irán al banco de sustituciones (esto será según cada reglamento de torneo, este es el ejemplo de CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana). La lista oficial debe estar firmada por el capitán del equipo y por el DT (Director Técnico).

KO-1.20 h / 14:40 h

Procesamiento de lista oficial **(CPT)**. El delegado del partido, máxima autoridad de este, debe ingresar al software oficial de CONMEBOL las alineaciones de ambos equipos, una vez ingresada al sistema, el delegado repartirá la lista oficial entre los equipos, árbitros, médicos (para sorteo de controles antidopaje) y resto de interesados. Es fundamental, sea cual sea el evento, que los equipos sean los primeros en saber sobre las alineaciones oficiales, no puede pasar que los equipos se enteren por las redes sociales o la prensa sobre las alineaciones de su equipo rival. Primero siempre se entrega a los equipos, después a la prensa.

El delegado y cuarto árbitro realizarán una charla con los pasapelotas acerca del comportamiento durante el partido **(CPT)**.

KO-1.05 h / 14:55 h

El árbitro del partido realiza el chequeo de identidad de los jugadores en cada uno de los vestuarios, cotejando con la lista oficial los números de camiseta, nombres en la camiseta e identidad de ellos con sus documentos oficiales.

Mientras, el área de competiciones va llegando a su punto más alto de concentración de trabajo, ya con los equipos en el estadio y varias áreas más interactuando con todos los clientes externos en constante recibimiento de servicios.

KO-0.50 h / 15:10 h

Inicio de calentamiento de los atletas. El calentamiento será asistido por los pasapelotas que se posicionarán en su lugar asignado para ayudar con la devolución de balones al campo de juego. **(CPT)**.

En los eventos CONMEBOL, los equipos harán su calentamiento en el campo de juego desde el KO-50 hasta el KO-20. Los equipos deben calentar con los chalecos oficiales de la competición (elemento que se suma a los demás existentes dando mayor identidad al torneo).

KO-0.20 h / 15:40 h

Finalización del calentamiento de los atletas. Una vez terminado el calentamiento de los futbolistas y árbitros, estos últimos hacen el chequeo de tensión de redes en los arcos. Se realiza un último riego prepartido y se empieza con los preparativos de colocación de los elementos que forman parte del protocolo de inicio de partido, arco/portal por donde pasarán los jugadores para ingresar al campo, porta pelota, pelota para iniciar el juego, etc. El personal de mantenimiento del campo de juego realiza los

últimos retoques y reparaciones producto de algún posible daño que se hubiese ocasionado durante el calentamiento, dejando todo finalmente listo para el partido.

KO-0.20 h / 15:40 h

Los fotógrafos, que permanecían posicionados detrás de los arcos, se movilizarán, guiados por el oficial de medios y algunos colaboradores, hasta el medio del campo, de manera ordenada, para esperar la salida de los jugadores hacia el campo y estar de frente a la formación protocolar de los equipos y fotos oficiales. **(PRE)**

KICKOFF / 16:00 h

Kick off (todas las áreas). El árbitro da inicio al partido.

KO+0.45 h / 16:45 h

Entretiempo.

Durante el entretiempo, se realizarán tareas de mantenimiento del campo de juego e incluso, se puede llegar a realizar un nuevo riego dependiendo de las condiciones climáticas. **(CPT)**.

Los fotógrafos pueden verificar la posición de las cámaras remotas instaladas justo detrás de las redes de cada arco (durante el partido no pueden manipularlas bajo ningún concepto) **(PRE)**.

El oficial de medios hace una recorrida verificando que todos los fotógrafos se mantengan en su debida posición. **(PRE)**

Los titulares de derecho que estén posicionados detrás de la estática publicitaria en partidos de CONMEBOL pueden volver a salir en vivo con sus comentaristas. **(BRD)**

KO + 1.30 h / 17:30 h

(LIC) se produce el cierre de las tiendas oficiales y de los concesionarios de comidas y bebidas **(AEB)**.

KO + 1.30 h / 17:30 h

El oficial encargado del control antidopaje, en presencia de los médicos de cada club, realiza el sorteo para determinar qué jugadores irán al control antidopaje **(PRE)**.

KO + 1.30 h / 17:30 h

Final del partido (todas las áreas). El árbitro finaliza el partido, los titulares de derecho proceden a realizar las entrevistas (*flash interview*) a 3 jugadores por equipo con duración de 45 segundos cada una. **(PRE, BRD).**

FW + 0:30 h / 18:15 h

Conferencia de prensa (**PRE, BRD**). En el post partido se realizará la conferencia de prensa de los futbolistas y cuerpo técnico. Es considerada una actividad oficial de partido en los eventos CONMEBOL y deben asistir por reglamento un jugador y el DT de cada equipo. No podrán participar jugadores expulsados, que no hayan jugado el partido o DT también expulsados, en ese caso, deberá asistir a la conferencia el ayudante de campo. **(PRE, BRD).**

FW + 0:45 h / 18:30 h

Salida de los ómnibus de los socios comerciales **(TRA, HTY).**

FW + 1:00 / 18:45 h

Cierre de las conferencias de prensa (**PRE, BRD**).

FW + 1:00 / 18:45 h

Una hora después de la finalización del juego, el estadio estará totalmente evacuado, se procederá al cierre de las puertas (**SEC, EVS**).

FW + 1:00 / 18:45 h

Término de servicios a espectadores (**EVS, MED**).

FW + 1:00 / 18:45 h

Cierre de espacios VIP (**SEC, HTY, EVS, AEB**).

FW + 1.00 / 18:45 h

Las delegaciones abandonan el estadio hacia su hotel o directo al aeropuerto (**TRA, SEC, CPT**).

Importante: puede pasar que algún jugador se quede retrasado por el tema de la prueba antidopaje. En este caso es necesario tener en cuenta cómo hacer el desplazamiento de ese jugador hasta el hotel oficial o aeropuerto.

FW + 1:00 / 18:45 h

Desactivación del control de acceso mediante dispositivos SAD (**SEC**).

FW + 1:15 / 19:00 h

Fin de restricción de circulación vehicular (**SEC, TRA**).

FW + 1:15 / 19:00 h

Cierre del servicio médico a espectadores (**MED**). Importante: chequear si no hay jugadores haciendo *test* antidopaje antes de liberar los equipos médicos y ambulancia designada para el área de los vestuarios.

FW+1:30 / 19:15 h

Apagado de las luces del estadio, parte deberán permanecer encendidas para colaborar con las tareas de desmontaje de cámaras, estática de publicidad, etc. (**STM, OPS**).

FW +1:30 / 19:15 h

Los árbitros abandonan el estadio hacia su hotel o directo al aeropuerto (**TRA, SEC, CPT**).

FW +2:00 / 19:45 h

Desactivación del control de acceso **(SEC)**.

FW +2:00 / 19:45 h

Logística recibe las muestras tomadas para controles antidopaje **(LOG, DOP, MED)**.

FW +2:00 / 19:45 h

Reunión de equipo (*Venue Team Debriefing*) después del partido, es fundamental tener una reunión de puesta a punto.

Repasando todos los procesos, acciones a mejorar, cumplimiento de objetivos, recibiendo aportes de los colaboradores y, en caso de tener más días de evento, dejar ya organizados los puntos e inquietudes a mejorar para el siguiente día (todas las áreas).

FW +3:00 / 20:45 h

Partida de la comisión antidopaje y cierre de la sala de control de *doping* (TRA, MED, BRD).

Como pudo estudiar en este módulo, las operaciones se desarrollan al mismo tiempo entre las distintas áreas. Tener una cuenta regresiva ayudará a planificar sus acciones de forma directa y organizada.

		CONMEBOL Libertadores 2019			
		Cuenta Regresiva Oficial			
		Juego N° 155			
		VERSIÓN 1			
		Equipo A	Equipo B		
Jugado en	Lima (PER)	Fecha	23/11/19		
Estadio	Monumental	Hora	15:00		
Kick Off	15:00				
- 5:00	h	Chequeo de seguridad completo	a las	10:00	
- 5:00	h	Apertura del Estadio	a las	10:00	
- 7:00	h	Llegada de los Oficiales de Partido	a las	8:00	
- 3:45	h	Llegada de la camioneta de Equipamiento de Equipo A	a las	11:15	
- 3:30	h	Llegada de la camioneta de Equipamiento de Equipo B	a las	11:30	
- 2:45	h	Llegada de los Arbitros	a las	12:15	
- 1:35	h	Llegada de Equipo A	a las	13:25	
- 1:30	h	Llegada de Equipo B	a las	13:30	

Fuente: elaboración propia.

Comenzaremos el próximo módulo profundizando más en las principales responsabilidades del área de competiciones (CPT). Una de las más importantes y sensibles, que necesita hacer tratativas con clubes, comisión técnica, jugadores y es el principal cliente interno de las otras áreas involucradas en la organización del evento deportivo.

- Es aconsejable (dependiendo de la magnitud del evento y la cantidad de actividades) armar subcuentas regresivas por área operativa.
- Recordar siempre que, con mucho o poco en común, todas las áreas tienen interacción entre ellas, la cuenta regresiva general debe integrar todas las actividades, y de suceder cambios en las mismas, deben ser informados para evitar impactos que vayan en detrimento del correcto desarrollo del evento.
- Una vez que el árbitro principal dé por finalizado el partido, no termina la actividad, ese momento indica el inicio de las actividades pospartido. No se debe bajar el nivel de atención bajo ningún concepto. Debemos tener especial cuidado en la fase de desmontaje con la seguridad personal, así como en evitar roturas y daños en el estadio.

CONTINUE

Referencias

CONMEBOL (s.f.). *Una final que trascendió el mundo del fútbol, la de la CONMEBOL Sudamericana* | Documental [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/nRWoUzbvJS4>

CONMEBOL (s.f.). *La historia detrás de la primera Final Única de la CONMEBOL Libertadores* | Documental [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/8WS852oYYJs>

Durán González, J. y Jiménez Martín, P. (2006). Fútbol y Racismo: un problema científico y social. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. VOLUMEN II. AÑO II. Pág. 68-94

Educa Tolerancia (s.f.) [Sin título] Recuperado de <http://www.educatolerancia.com/>

Expok. (s.f.) [Sin título] Recuperado de <https://www.expoknews.com/?s=deporte&id=251718>

FIFA (s.f.). *Sustentabilidad*. Recuperado de <https://www.fifa.com/what-we-do/sustainability/>

Foro Generación Igualdad (s.f.). *Anuncio de los liderazgos mundiales de las Coaliciones para la Acción de Generación Igualdad para acelerar el logro de la igualdad de género*. Recuperado de <https://forum.generationequality.org/es>

Juegos Olímpicos (s.f.). *Promoción de la igualdad de género en el deporte*. Recuperado de <https://www.olympic.org/gender-equality>

Juegos Olímpicos (s.f.). *Sustentabilidad*. Recuperado de <https://www.olympic.org/news/sustainability>

UNESCO (s.f.). *Igualdad de género en los medios deportivos*. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/igualdad-genero-medios-deportivos>

ONU Mujeres (2016). *Anotar puntos para la igualdad de género a través del deporte*. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

UN Women (21 de julio de 2016). *Football helps integrate Syrian refugees in Jordan* [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/M1AOd2SHicU>

UN Women (22 de julio de 2016). *Changing the game for girls in South Africa* [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/X-Q0klVhSt4>

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. y Hansen, T. (2015). *Marketing Management*. Pearson

Mullin, B., Hardy, S. y Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics. United States.

Schmitt, B. (2011). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Columbia University. New York. USA

FIFA. (s.f.) *Football Stadiums. Technical recommendations and requirements*. Recuperado de <https://resources.fifa.com/image/upload/football-stadiums-technical-recommendations-and-requirements-5th-edition-1371776.pdf?cloudid=rcrtvaelvfae84czze1w>

USGBC. (s.f.) *¿Qué es Leed?* Recuperado de <https://www.usgbc.org/help/what-leed>