

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

MÓDULO 2. LEYES ANTIVIOLENCIA Y LA  
EMPRESA FÚTBOL



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## 2.1 Leyes antiviolenencia

### 2.1.1 El poder de las leyes antiviolenencia en estadios de fútbol

En el módulo anterior hablamos de la incidencia de los procesos de formación del ser humano en su legado cultural y de lo que atañe a la regulación de su conducta a través del principio de autoridad del núcleo familiar en primera instancia. Además, dimos un vistazo al fenómeno barrista, dada su incidencia, como muchas otras, en el fenómeno de la violencia en los estadios de fútbol. Una vez entendido esto, nos vamos a referir a lo que han sido las normas que han intentado regular los comportamientos violentos en los estadios de fútbol, ya sea a través de estrategias preventivas o correctivas. Estas últimas están direccionadas a quienes incurren en actos violentos y vandálicos tanto dentro de ellos como fuera de ellos.

Nos vamos a enfocar en un contexto netamente sudamericano, dada la diferencia cultural que existe en otros países. Respecto de las normas reguladoras, no podemos dejar de lado lo que corresponde al principio de autoridad de quienes deben aplicarlas. En este sentido, tenemos uno de los principales motivos de análisis: la filosofía de las leyes por parte de quienes las redactan y quiénes las tienen que cumplir.

Como lo explicamos anteriormente, **la violencia en los estadios de fútbol tiene sus bases en los desórdenes y descomposición de lo político, social, económico y cultural de nuestras sociedades, motivo por el cual resultará difícil erradicarla.** La misión será, entonces, reducirla al máximo.

Por otro lado, debemos evitar focalizar la violencia solo en un sector del estadio, como las plateas populares. Además de la violencia por las vías de hecho, encontramos violencia por medio de otras vías, especialmente la oral, incluso en sectores del estadio donde el nivel socio-económico es bastante elevado.

Dada la dinámica del entorno del problema, debemos seguir en la búsqueda de **estrategias que mitiguen al máximo todas aquellas acciones que atenten contra el normal desarrollo del espectáculo del fútbol y orden público,** y de la identificación de aquella minoría que pretende ser tristemente célebre atentando contra la seguridad, comodidad y convivencia del espectáculo con, quizá, más seguidores en el mundo, como lo es el fútbol.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Antes, vimos el concepto de “familia” como el primer Estado de derecho que habita el ser humano. Ahora, abordaremos el segundo concepto normativo, que está en manos del propio **Estado, como creador, promulgador y regulador de sus leyes**. En este sentido, solo vamos a referirnos a la legislación que han implementado los países para contrarrestar la violencia en los estadios de fútbol y a las legislaciones que han sido creadas para el mejoramiento del espectáculo deportivo y en su entorno social.

Antes de seguir adelante, debemos comprender un poco qué son y por qué se crearon estas leyes. **Entendemos como “leyes” al conjunto de reglas a las que se deben someter todos los habitantes de un Estado, por medio de las cuales se normatiza la conducta humana, a fin de marcar pautas de convivencia y vivir en armonía**. Desde el punto de vista social, las leyes tienen como fin la generación de parámetros para lograr una armonía social. Dependiendo de las culturas, las leyes pueden ser de distintas formas en lo que respecta a la filosofía, aplicación y rigidez de las sanciones.

En cuanto al porqué de las leyes, partimos del hecho de que somos una sociedad que, de cierta forma, genera una dependencia, lo cual nos obliga a interrelacionarnos. En consecuencia, necesitamos de unas regulaciones que nos permitan vivir en convivencia, respetando los derechos de unos y otros. Asimismo, las normas nos indican lo que es permitido y no es permitido, y aquellos que no las cumplen son objeto de castigos que van desde lo pecuniario (dinero) hasta lo penal (cárcel). No obstante, hemos visto cómo en algunas ocasiones las leyes son el resultado de hechos cumplidos, es decir, nacen posterior a la ocurrencia de acciones que, en algunos casos, cobraron vidas humanas.

Ahora bien, promulgada la norma, debe existir una figura jurídica que se encargue de hacerlas cumplir; es la autoridad encargada de ello. Si no se cuenta con una autoridad, la ley no existirá. Cuando la ley no se hace cumplir por quienes corresponde, se puede decir que hay fallas en la gobernabilidad de los Estados. Si las leyes se promulgan, es para cumplirlas, y si son violadas, le corresponde al Estado hacerlas cumplir a través de la autoridad respectiva.

El ejercicio de la autoridad es muchas veces resignado, aunque se ponga en peligro la salud o la vida mismas de quienes la tienen que hacer cumplir. Estamos, entonces, ante un fenómeno que está generando el temor de caer en un supuesto Estado autoritario y represivo, donde el victimario se vuelve víctima, por lo que la aplicación de las normas se ve afectada por una serie de variables, las cuales involucran aspectos jurídicos, logísticos y operativos.

Hemos visto cómo el **principio de autoridad** para hacer cumplir las leyes se ha vendido, debilitando y distorsionando, basado en argumentos referidos al derecho a la protesta social,

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

igualdad, promulgación de los derechos humanos, discriminación y otros que, si bien es cierto que cobran importancia en la discusión, están afectando el universo normativo.

En igual sentido debemos abordar quiénes son los encargados de construir las leyes. Para ello, debemos hacer referencia al conocimiento de la causa y el efecto de la motivación creadora de una ley. Debemos partir de la base de que una ley no expresa deseos, sino que, por el contrario, ordena, regula, prohíbe, faculta y, por último, sanciona. Pero para todo lo anterior debemos tener en claro lo siguiente:

- 1) Qué queremos ordenar.
- 2) Qué vamos a regular.
- 3) Qué vamos a prohibir.
- 4) A quién vamos a facultar para su cumplimiento.
- 5)Cuál será la sanción.

Con base en lo anterior, es menester tener un conocimiento del problema para poder entender qué vamos a ordenar, qué queremos regular o prohibir. Al respecto, entrando en materia fútbol, podemos apreciar un sinnúmero de normas estatales reguladoras del fútbol. Estas normas no se han enfocado en la génesis de la violencia en los estadios de fútbol y se han enrutado a principios meramente sociológicos y antropológicos, dejando de lado otras variables que tienen que ver con la conducta de las personas al momento de consumir el producto y servicio fútbol, como la infraestructura de los escenarios deportivos y aspectos operativos al momento de la ejecución.

Un aspecto importante respecto de las normas reguladoras del fútbol es **la imposibilidad de legislar para un grupo específico de personas**: es necesario legislar para todos aquellos que son parte primaria o secundaria del espectáculo deportivo.

Otra variable para tener en cuenta es lo que técnicamente se conoce como la “interpretación de las leyes”. Esto es resultado de un lenguaje, el cual puede tener un trasfondo doctrinario o técnico confuso, que a primera vista no expresa la voluntad o intención de quienes legislan. En este sentido, el jurista suizo Claude Du Pasquier afirma que

Los profanos reprochan algunas veces a los juristas las discusiones que provoca la interpretación del derecho; se sorprenden de que los redactores de leyes no hayan logrado elaborar textos suficientemente claros para que su manejo esté excepto de incertidumbre. Es desconocer la infinita diversidad de los hechos reales: éstos no se dejan reducir a fórmulas indelebiles; escapan a todas las previsiones. No es necesario mucho tiempo

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

de práctica judicial para constatar cuán frecuentes son los casos extraordinarios e imprevisibles que surgen en las fronteras o aun fuera de las categorías comprendidas en las reglas legales. (Du Pasquier, 1994, p. 144-145)

Así, dado el lenguaje del habla muchas veces no es claro, las normas jurídicas, por tener que valerse del elemento lingüístico para expresarse, no escapan esta posibilidad.

Las leyes hablan, en la mayoría de sus casos, de un modo abstracto y general, pero la realidad de su aplicación respecto de las acciones cometidas, en especial en el ámbito social, es muy particular y concreta. **Esto obliga a que su aplicación vaya de lo general a lo específico, exigiendo, de esta forma, la interpretación del derecho.** En consecuencia, las leyes deben consistir en un texto fácil de entender, con un lenguaje que permita una única interpretación. No es conveniente el uso de términos que no sean compatibles con el tratamiento del problema y que se presten para que el mensaje queda abierto, para multiplex interpretaciones.

Otro aspecto para tener en cuenta es la aplicación operativa y logística de las normas: deben reflejar su espíritu. No consiste solo en la acción de captura de un infractor; debemos tener en cuenta aspectos administrativos para el debido proceso, lo cual involucra espacios físicos de trabajo —incluso en los estadios—, materiales (útiles) para llevar a cabo los diferentes aspectos, como la respectiva diligencia administrativa y los traslados del infractor a otros lugares.

Otro asunto importante es el de la persona que va a ser facultada para el cumplimiento de las leyes; esta debe tener conocimiento del espíritu de la ley y del contexto de lo que significa la violencia en los estadios de fútbol, incluidos fondo, forma y tiempo. Las estructuras jurídicas tienen una serie de variables que abren el escenario procesal de una forma tal que, en algunos casos, se sale del contexto de la misma norma así como también de la dinámica de quienes incurrir en actos violentos y vandálicos en los estadios de fútbol. Y se abordan, así, escenarios que no corresponden a la realidad del debido proceso.

**Al construir una ley, es muy importante tener en cuenta —en este caso, de antiviolencia en el fútbol—, que se mida el alcance logístico operativo para su cumplimiento, lo que de alguna manera nos conduce a una profesionalización de todo lo anterior.** Aquellas leyes relacionadas con la seguridad en el fútbol, como todas las demás que se decreten en un territorio, deben obedecer y estar acompañadas de profundas investigaciones, contextos y análisis de las causas, motivos, consecuencias y aplicación para así poder intervenir de manera acertada.

## 2.1.2 El enfoque de las normas jurídicas antiviolencia en estadios de fútbol

Ahora bien, ¿hacia dónde están dirigidas las normas jurídicas? Este es otro tema para analizar, pues en nuestro concepto estamos bajo escenarios bastante selectivos para la aplicación y cumplimiento de ellas. Vemos con frecuencia cómo, en varias ocasiones, en aquellas personas que ante la sociedad tienen un poder político, económico o embestidura sobresalientes la aplicación de las normas no es contundente, lo cual desestabiliza la balanza de la equidad jurídica.

En este sentido, hemos visto cómo las leyes de seguridad en el fútbol han sido penetradas en algunos casos por un componente político, resultado de la participación no ocultable en política de algunos actores generadores de violencia en los estadios. Es acá donde la premisa respecto de que “lo político no puede primar por sobre lo técnico” puede convertirse en el peor escenario regulatorio de la violencia en los estadios. No obstante, debemos reconocer que **las leyes son un mal necesario**; sin leyes, cada quien haría lo que se le venga en gana, y, de hecho, las leyes son consideradas un pacto social, en el cual todos estamos de acuerdo de manera voluntaria.

Un tema que se aprecia en algunos países de Sudamérica es la proliferación de normas alrededor de la violencia en los estadios de fútbol, lo cual, además de generar confusión jurídica, afecta cuestiones operativas de la seguridad del espectáculo deportivo. En este sentido, consideramos que debe existir una sola norma que reúna todas las necesidades jurídicas para su aplicación, cuyo único enfoque normativo sea el fenómeno de la violencia en el fútbol, teniendo en cuenta tres variables, que desarrollamos a continuación y para lo cual llevaremos un orden cronológico:

- a) Escenarios deportivos: no cabe duda de que el primer paso para tener en cuenta es la regulación a la construcción y uso de los escenarios deportivos respecto de su infraestructura física general y deportiva. Las condiciones de infraestructura de los estadios deberá garantizar la seguridad humana y física de toda aquella persona que ingrese al recinto deportivo. Esto incluye, además de los hinchas, a los medios de comunicación, al personal operativo, al personal de seguridad, a las autoridades deportivas, entre otros.

Dentro del contenido normativo referido a la infraestructura de los escenarios deportivos en materia de seguridad, tenemos lo siguiente:

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

- ✓ Georeferencia
- ✓ Sismo-resistencia de la estructura
- ✓ Entorno del estadio
- ✓ Rutas de ingreso y salida peatonales y vehiculares (incluye cantidades y dimensiones)
- ✓ Salidas de emergencias (incluye cantidades y dimensiones)
- ✓ Señalética
- ✓ Cantidad de espacios conforme al concepto y necesidades de su uso
- ✓ Ubicación de espacios conforme al concepto de su uso
- ✓ Sistemas contraincendios
- ✓ Proceso de evacuación
- ✓ Tecnología de seguridad como CCTV, sistemas de megafonía, sistemas biométricos de ingreso
- ✓ Otros

b) Planes operacionales de seguridad (POS): la norma deberá declarar todo lo que se requiere desde un punto de vista operativo para la preservación del orden público y buen desarrollo del espectáculo deportivo.

A continuación relacionamos la definición que la Conmebol (2019, <https://bit.ly/39Yw4y2>) tiene implementada para referirse a los PSO:

Corresponde a todas las acciones, planes y estrategias humanas, técnicas, logísticas y operativas a desarrollar por parte del EGS, a fin de preservar el orden público y buen desarrollo del evento deportivo.

En consecuencia, el objetivo de dichos planes es el de dar respuesta oportuna preventiva y, si es el caso correctivo, a cualquier amenaza antrópica, técnica o natural que afecte de manera directa o indirecta el normal desarrollo del espectáculo deportivo y orden público. Dicho punto será analizado en detalle en el módulo correspondiente a “Concepto integral de seguridad de estadios”.

c) Conductas individuales y colectivas: en este apartado de la norma, se declararán los derechos y deberes de toda aquella persona que ingresó al recinto deportivo y se regularán sus conductas individuales y colectivas, propendiendo por la generación de espacios de consumo saludables y sociables. Asimismo, con la norma se indicarán algunas disposiciones restrictivas o prohibidas respecto del ingreso, ubicación y uso de lo que se conoce como “elementos de animación” por parte de los hinchas.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Lo anterior nos indica que debe existir una relación directamente proporcional entre la infraestructura y su uso. Este último está basado en los conceptos de seguridad y niveles de atención a los clientes externos y el ejercicio de las funciones de los clientes internos.

Dejemos de lado las normas estatales y demos paso a lo que puede ser visto como un desinterés por parte de la empresa fútbol, en pro de proteger su producto y servicio fútbol, y, por ende, a sus consumidores.

Una ventaja importante que tiene la empresa fútbol es que, al ser una empresa privada, tiene la facultad de promulgar sus propias normas reguladoras internas, desde todos los puntos de vista. Pero quizás una de las mayores ventajas que tiene es la de escoger a sus clientes y consumidores, todos ellos enfocados en lo que hace referencia a la visión y misión de la empresa fútbol, asunto que más adelante veremos.

Dicho en otros términos, la empresa del fútbol como muchas otras, tiene el espacio jurídico para aplicar lo que comúnmente se conoce como “el derecho de admisión” y, además, cuenta con autonomía, la cual le permite dar un primer paso en todo lo que atañe a la seguridad del evento deportivo.

En lo que respecta al espectáculo deportivo del fútbol, la empresa fútbol debe tener una regulación en torno a la seguridad y comodidad de su espectáculo, las cuales reglamentan las conductas del consumidor de sus productos y servicios y la infraestructura de sus escenarios deportivos, vistos ellos como espacios de consumo.

En nuestro ámbito son pocas las empresas del fútbol que cuentan con una regulación propia respecto de la planeación, organización y ejecución del espectáculo deportivo, especialmente lo que atañe a su seguridad y comodidad y, es aquí, donde se crea un imaginario negativo. Este imaginario ha sido interpretado por algunos escenarios de la sociedad, especialmente por los Gobiernos estatales, como un desinterés por parte de la empresa fútbol. En consecuencia, el fútbol, como empresa y como factor incidente en la sociedad, debe integrar al interior de sus organizaciones el concepto de la “autorregulación”. Sin embargo, en los últimos años hemos podido observar que la empresa fútbol ha venido incursionando y ganando terreno en lo que respecta a la seguridad y el concepto de “espectáculo”.

La misma internacionalización de nuestro fútbol y el hecho de que algunas de nuestras regiones son sedes de importantes eventos deportivos internacionales han llamado la atención de propios y extraños, y ha llevado a que en el interior de las organizaciones deportivas se creen regulaciones y departamentos de seguridad con personal altamente capacitado. Estos agentes de seguridad se han convertido en facilitadores de los procesos

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

que se adelantan al interior de sus respectivas organizaciones y de los Gobiernos nacionales y locales.

Cada país ha ido generando su propia legislación relacionada con el tema, y para eso se han creado las leyes antiviolencia. Es en este aspecto donde cobran real importancia una integración y articulación entre los Estados como legisladores y la empresa fútbol, en la creación y aplicación de leyes antiviolencia, que caminen en una sola dirección, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la incidencia, el recurso, la productividad, el público objetivo y, sobre todo, el problema real al que se le dará solución. En conclusión, la empresa fútbol no es ajena a las soluciones del problema y, como ente privado que es, debe ser parte activa de la seguridad y comodidad de su portafolio de productos y servicios.

## 2.1.3 Complejidad de las leyes

De todos es entendido que las leyes se construyen para dar soluciones y que ellas no deben convertirse en un problema más. No obstante y por el contrario, vemos cómo en la actualidad las leyes se han convertido en un problema que afecta de manera directa a las sociedades modernas. En gran parte, las leyes hoy en día navegan en escenarios dominados por la corrupción y los poderes, especialmente aquellos que se derivan de lo político y, en otras ocasiones, son el resultado del desarrollo social de nuestros pueblos, cuyo factor más influyente es la pérdida de valores y principios en el Estado de familia, el cual posteriormente pasa a ser un Estado de derecho.

No solo el espíritu de la ley y su aplicación son vistos como un elemento complejo de su creación. Con el pasar del tiempo, las leyes han sido víctima de irrespeto de “quien la debe acatar” y especialmente de “quien la debe hacer cumplir”, lo cual se refleja en una desvalorización de los procesos sociales y culturales de la humanidad. Más adelante nos vamos a referir a la incidencia del principio de autoridad como un elemento más para la complejidad de las leyes.

Otro factor influyente en la complejidad de las normas es lo que atañe al ordenamiento jurídico de los países, que en algunos casos está soportado por un universo amplio de códigos orgánicos, decretos, reglamentaciones, acuerdos, ordenanzas, entre otros. Muchos de ellos, incluso, no corresponden al orden nacional, ya que provienen de lo territorial. Es por ello que se atenta contra el orden jerárquico de las leyes, y se genera de esta forma un contraflujo normativo cuyo aporte a la solución del problema es escaso o nulo.

Por último y no menos importante, la calidad de las leyes se suma a su complejidad. En algunas ocasiones, las leyes no corresponden al eje central del problema por resolver. Se

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

pueden tomar como ejemplo normas que nacen de la inspiración en ejemplos y sistemas de otras latitudes, que son incompatibles, lo cual conduce a un panorama oscuro tanto para el conocimiento como para la aplicación de las normas, en este caso relativas a la seguridad del espectáculo del fútbol.

No cabe duda de que el **derecho** se está convirtiendo en un laberinto jurídico. Esta situación atenta contra el principio de la seguridad jurídica que emana de la constitución política de un país, lo cual incurre en una inoperancia jurídica que afecta los sistemas democráticos, las instituciones, el principio de autoridad, y que, finalmente, nos lleva al mundo de la informalidad.

**Por otro lado, las normas antiviolencia en el fútbol deben apuntar a sus infractores de manera individual y no usar la interpretación de ellas para colectivizar las conductas de nuestros clientes.**

Es una utopía pensar que todo lo expuesto anteriormente erradicará la violencia de los estadios de fútbol, porque la conducta humana siempre estará proyectada a la diferencia y más cuando la pasión desenfrenada del fútbol desborda la razón en las tribunas. Sin embargo, **el fútbol debe ser visto como un vehículo de cohesión social** y no como formas de condenar, a través de las vías de hecho, el pensar diferente u honrar un color de camiseta diferente, y de apaciguar frustraciones que en algunos casos se salen del mismo contexto futbolero.

Es importante que todos los actores, especialmente los dueños de la empresa fútbol, comprendan que estamos frente a un problema diversificado en términos de sus componentes, que está afectando fuertemente la economía del fútbol, su imagen y razón de ser. Todos los involucrados: clubes, aficionados, la Policía, el Gobierno, los medios de comunicación, patrocinadores, entre otros, deben adquirir un fuerte compromiso respecto de la creación de toda aquella herramienta jurídica estatal y deportiva que ayude a erradicar al máximo la violencia de los estadios de fútbol.

En conclusión, podemos afirmar que el estudio, la generación e implementación de leyes y normas que ofrezcan herramientas para la regulación del espectáculo deportivo del fútbol deben abarcar en macro el concepto de seguridad, basándose no solo en una génesis socio-cultural.

Es el momento de unir esfuerzos en la generación de toda herramienta que abarque acciones preventivas, en primera instancia, y correctivas, en segunda instancia, que nos ayuden a crear una cultura de consumo basada en la visión y misión de la empresa fútbol y también en la

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

impronta cultural de nuestros pueblos. La pelota nunca debe ser manchada por acciones que atenten contra el bienestar y la vida del ser humano.

**“Que nuestra revolución sea amar y respetar la vida”.**

## 2.1.4 Principio de autoridad

Ahora bien, ¿quiénes son los encargados de hacer que los procesos culturales se implementen de manera positiva y productiva? La respuesta la encontraremos al desarrollar el **“principio de autoridad”**.

Los agentes reguladores, que, en el caso del Estado familia, corresponden a los padres, y, en el caso del Estado de derecho, corresponden a las instituciones estatales, están encargados de ejercer dicho principio de autoridad, el cual primariamente debe adquirir una postura educativa y preventiva.

Debemos entender como principio de autoridad **la capacidad que tiene una persona de influir en otra para que se cumpla una acción sin trasgredir sus derechos**. De cierta forma, el principio de autoridad bien ejercido es una forma de educar.

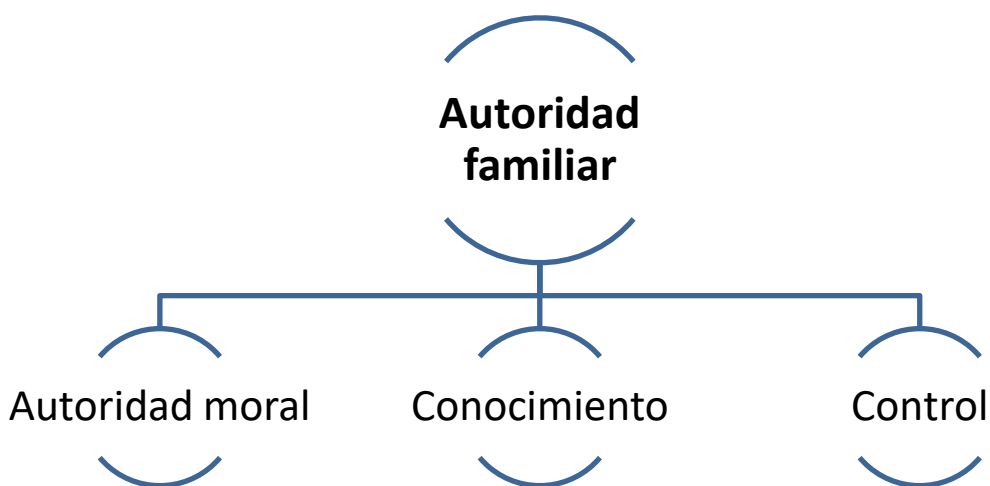


Figura 1:  
Cualidades de autoridad paternal

Fuente:  
elaboración propia.

A continuación, vamos a profundizar en el principio de autoridad familiar, ya que el principio de autoridad estatal será abordado más adelante. Se entiende por “autoridad familiar” todos los procesos de crianza basados en buenas costumbres, desde lo ético, lo moral, la implementación de valores, principios y buenas costumbres familiares, que contribuyen al

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

mejoramiento de la sociedad. Sin embargo, es importante aclarar que, para poder ejercer una buena autoridad familiar, los padres deben tener tres cualidades básicas, a saber:

- a) **Autoridad moral:** se basa en la credibilidad que tiene una persona dentro de una sociedad determinada, con base en su comportamiento recto y pulcro, en la coherencia entre lo que dice y lo que hace y en su comportamiento en el interior de la sociedad.
- b) **Conocimiento:** los padres deben contar con una experiencia o conocimiento de la vida tal, que les permita distinguir entre lo bueno y lo malo. El padre no solo adquiere en estos procesos educativos roles de educador, sino también se convierte en un jefe, y es por esto que su sapiencia debe tener un tacto que le permita ser convincente. Nadie desea un padre que no tenga ni sabiduría, ni sentido común, ni ningún sentido de la medida para ejercer su autoridad.
- c) **Control:** la capacidad que tienen los padres sobre sus hijos para llevar a cabo los correctivos de caso. La tarea de corregir a los hijos no es fácil; esto se acentúa más si tenemos en cuenta que todos podemos equivocarnos. Por ello, todos los niños deben tener la oportunidad de corregir sus errores e irse formando poco a poco. Todo parte de la paciencia, amor, ternura y capacidad docente que tengamos para controlar y corregir a nuestros hijos.

Partimos, entonces, de la base de que la relación entre padres e hijos en edad de educar es una **jerarquía**. A los padres se les supone una sabiduría que el hijo no tiene y son los padres los que tienen que marcar los límites de la libertad individual de sus hijos y, en algunos casos, tomar decisiones por ellos, que en la mayoría de los casos se convierten en aquellas acciones correctivas y de control que marcarán al final las posiciones de comportamiento al interior de una sociedad. Por lo anterior, no cabe duda de que la familia es el principal pilar para la formación de la persona y su proyección y participación en la sociedad.

Después de este rápido análisis social, cultural y familiar, podemos concluir que no es viable bajo ningún punto de vista considerar la empresa y el espectáculo deportivo del fútbol como la génesis de la violencia en sus estadios. **Definitivamente, el fútbol es una víctima más de, quizás, una herencia histórica violenta**, de normas inoperantes mal diseñadas, mal interpretadas o no aplicables, de la falta de autoridad, de la impunidad y de lo que es nuestra realidad social, política, económica y cultural. Esto tiene como resultado sociedades fracturadas y desvalorizadas desde todos los puntos de vista y obliga al ser humano a subsistir y a buscar espacios donde ser reconocido de cualquier forma.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

En consecuencia, debemos evitar que los estadios se conviertan en lugares de implosión social y en territorios vedados por la violencia por aquellos que han sido víctimas de acciones excluyentes por parte de la sociedad actual y sus sistemas. Por el contrario, los estadios de fútbol deben ser lugares donde el individuo encuentre una identidad consigo mismo y donde se puedan generar espacios de interrelación e intercambio de cultural y social.

## 2.2 Empresa fútbol

### 2.2.1 Introducción

En el módulo anterior hemos analizado algunas teorías propias y ajenas respecto de la génesis de la violencia en los estadios de fútbol, lo que nos obligó a dar una mirada a la evolución del hombre con respecto a sus estados de violencia para lograr objetivos. Esto nos conduce a tomar posiciones en algunos casos encontradas en torno a la temática de la violencia que se aprecia en el espectáculo deportivo del fútbol.

En todo caso, sin querer sentar teorías definidas al respecto, podemos observar que la evolución del hombre en un contexto sociocultural y económico obligó a la búsqueda de espacios de supervivencia y reconocimiento social, lo que dio origen a lo que se conoce como “el fenómeno del barrismo” o, como se conocen en el argot popular, los “barras bravas”.

En virtud de lo anterior, todos los caminos nos conducen a definir que, en primera instancia, el fenómeno del barrismo como resultado de una problemática sociocultural se transformó con el correr del tiempo en un estilo de vida. Esto se podría interpretar como **el primer detonante de la violencia en los estadios de fútbol**, que despertó la atención de autoridades estatales, deportivas y comunidad en general, y obligó a la creación de normativas de todo tipo a fin de contrarrestar las acciones violentas y vandálicas dentro de los estadios y fuera de estos, regulaciones que incluso involucran cuestiones de infraestructura y tecnología de seguridad.

Como resultado de dichas regulaciones, nace una serie de **acciones de orden operativo relacionadas con la ejecución y control del espectáculo deportivo**, que se traduce en despliegues de seguridad —en algunos casos, sobredimensionados— y que les significa un desgaste institucional a todas las entidades involucradas en la conservación del orden público y buen desarrollo del espectáculo deportivo. Pareciera, entonces, que el fútbol no girara alrededor de una pelota, sino que, por el contrario, toda la atención de propios y extraños estuviera puesta en conceptos referidos a seguridad.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

En consecuencia, la seguridad y comodidad del espectáculo deportivo del fútbol se convierten en un medio y no en un fin, y se dejan de lado conceptos relativos a lo empresarial, comercial, publicitario, económico, deportivo y social, lo cual abordaremos a continuación.

## 2.2.2 Empresa fútbol

En ciertos casos, pareciera que, en vez de publicitar y vender un espectáculo deportivo, les estamos ofertando a nuestros clientes un esquema de seguridad, o por qué no, un conflicto armado, y no un encuentro deportivo.

Por esta razón, el concepto de “seguridad” toma un rumbo que se sale de la lógica de **ver la seguridad por parte de la empresa fútbol como una necesidad de satisfacción a sus clientes** y se convierte en un problema de orden nacional. Los hechos de violencia y vandalismo desestabilizan de alguna manera los entes gubernamentales y privados, por ser el espectáculo deportivo del fútbol un vehículo de alto impacto social, político y económico.

No obstante, es nuestro deber dirigir la mirada a la empresa fútbol y preguntar a ella cuál es su pensamiento respecto del concepto de seguridad, que, por razones ya explicadas, toma una relevancia importante y se convierte para esta empresa en una piedra en el zapato. Decimos esto porque muchas de las versiones en el ambiente indican que dicha empresa está inmersa también en el origen de la problemática, y, en algunos casos, se involucra a los clubes deportivos de fútbol como mayores aportantes del fenómeno barrista.

El interrogante para dirimir en este sentido es si el concepto de “seguridad” es para la empresa fútbol un componente integral de su infraestructura administrativa, lo que no obliga a indagar si al interior de las organizaciones deportivas este concepto está reflejado en sus respectivos organigramas. Asimismo, sería importante determinar si para la empresa fútbol el concepto de seguridad está catalogado como un componente más del *marketing* deportivo, por medio del cual también se pueda atraer y cautivar a los clientes o consumidores del producto y servicio fútbol. Es evidente que, para pensar de esta manera, **el fútbol deber ser concebido como empresas debidamente estructuradas, autosuficientes y productivas, que ofrezcan un portafolio de productos y servicios diferenciados que las hagan competitivas en el medio. Esto es de vital importancia para poder comprender la idea de lo que llamaremos el “marketing de la seguridad” en el espectáculo deportivo del fútbol.**

En consecuencia, nuestra misión será la de insertar en el organigrama de la empresa fútbol el concepto de seguridad, visto este como una necesidad y una obligación que contribuya a

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

satisfacer la necesidad de nuestros clientes y, asimismo, fortalecer la imagen corporativa de la empresa fútbol.

Será, también, menester identificar la importancia que tienen los escenarios deportivos conocidos como “estadios”, donde la empresa fútbol expone el resultado de sus esfuerzos administrativos, económicos y deportivos. Para ello, es importante entender que el objetivo del curso es migrar el concepto de seguridad. Este último actualmente representa para el cliente un estado de insatisfacción y agresión y tiene métodos invasivos. Además, los estadios no ofrecen las condiciones de comodidad, que resulta importante en lo que tiene que ver con los estados conductuales de las personas, con un estado de satisfacción y disfrute.

**El primer paso que debemos dar es comprender que las organizaciones deportivas del fútbol dejaron de ser vistas como clubes y son vistas hoy como empresas, y que el espectáculo deportivo dejó de ser meramente un partido de fútbol y pasó a ser visto como una experiencia. En consecuencia, el fútbol hoy en día es reconocido como verdaderas empresas productivas, las cuales, dada la evolución del fútbol, ofrecen un importante portafolio de productos y servicios a nuestros clientes o consumidores.** Un aspecto que es necesario mencionar dentro del concepto de “empresa fútbol” es lo referente a la forma como los clientes fútbol consumen sus productos y servicios, es decir, todo aquello que es inherente a su conducta o a la posible existencia de variables que están directamente relacionadas con la calidad del producto y la satisfacción del servicio.

Para poder entender el concepto de “**empresa deportiva**”, tenemos que conocer primero el significado de “empresa”. Esta última se define como una **organización de personas, insumos y recursos financieros, los cuales se dedican a la producción de una serie de bienes y servicios para alcanzar unos fines preestablecidos, y satisfacen, de esta forma, las necesidades del mercado.**

Las empresas podrán ser constituidas sin fines lucrativos o con fines lucrativos. En este último caso, las empresas realizan la compra y venta de bienes o prestan un servicio con intenciones de obtener un lucro o resultado económico positivo. Es aquí donde tenemos una primera premisa que durante décadas fue mal vista: ver al fútbol como una empresa o negocio.

**No cabe duda de que hoy en día el deporte dejó de ser solo un entretenimiento y que, en el caso del fútbol, las organizaciones deportivas migraron de ser empresas sin ánimo de lucro a empresas con fines lucrativos, lo cual es sinónimo de que el fútbol en la actualidad es realmente un negocio representado en verdaderas empresas.**

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Ejemplo de lo anterior son los equipos de fútbol convertidos en sociedades anónimas, cuyos titulares llevan a cabo un aporte de capital a través de títulos o acciones que se diferencian entre sí por su valor nominal. Otro ejemplo son los equipos de fútbol que cotizan en bolsas de valor nacionales o internacionales, como Ajax Amsterdam, AS Roma, Borussia Dortmund, Brøndby, Juventus Turin, Lazio, Roma, Manchester United, Celtic Glasgow, FC Porto, Olympique Lyon, entre otros.

**No obstante, consideramos que en Sudamérica es muy reducido el número de equipos profesionales que han logrado llevar a cabo la conversión de corporaciones o asociaciones sin ánimo de lucro a sociedades anónimas.**

En conclusión, las organizaciones deportivas destinadas al fútbol deben ser soportadas por verdaderas estructuras que puedan ofrecer un amplio portafolio de productos o servicios y, asimismo, puedan ellas contar con el poder económico y logístico necesario para proveer a sus clientes unos elevados estándares de calidad y seguridad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

## 2.2.3 Conceptos básicos de la administración

No es nuestra intención enfocarnos exclusivamente en contenidos referidos a administración o incursionar en grandes postulados para establecer los cimientos de un modelo o estructura administrativa específicos. No obstante, la necesidad de generar un concepto de seguridad que pueda ser incrustado en dichas estructuras nos obliga a dar una mirada a lo que la misma historia de la administración ha dictado, incluso en la familia (vista como la primera organización administrativa). Esta mirada se remonta a la antigua Babilonia y pasó por la cultura egipcia, la cual suministró uno de los primeros modelos administrativos descentralizados.

Si bien es cierto que los conceptos que se van a desarrollar están enfocados en lo administrativo, ellos también tienen su aplicación en todo lo que corresponde a la generación de estrategias de seguridad integrales para la empresa fútbol, lo cual incluye la manipulación de todos los procesos por tener en cuenta desde el punto de vista administrativo y deportivo, seguridad del capital humano a disposición, medios de producción, seguridad de nuestros clientes y del medio ambiente que los rodea. Todo lo anterior nos lleva a ver la seguridad como la implementación y aplicación del desarrollo de todas aquellas actividades empresariales, comerciales, sociales y operativas para el desarrollo de la empresa fútbol. Nuestra misión principal será la de concentrar nuestros esfuerzos en lo que respecta a la seguridad del espectáculo deportivo también llamado “partidos de fútbol”.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Como primer paso vamos a referirnos a los **cuatro conceptos básicos de la administración**, los cuales *a posteriori* de este módulo se convertirán en los **pilares del concepto de seguridad** que pretendemos posicionar. A su vez, los procesos de los esquemas operacionales de seguridad que se van a implementar también encajan y requieren una estructura administrativa sólida, dada la diversidad de actores y variables que se deben tener en cuenta para ejecución.

Hacemos referencia, entonces, a lo que conocemos como **planear, organizar, ejecutar y controlar**, etapas a las cuales, eventualmente, se les sumará una más, denominada **analizar**.

- a) **Planear:** planeo qué voy a hacer, cómo debo hacerlo, en qué momento lo voy a hacer y qué necesito para hacerlo. “Es el momento de ponernos objetivos”.
- b) **Organizar:** para esto, debo tener en claro las fuerzas de trabajo, las tareas, responsabilidades, línea de autoridad de cada puesto y, sobre todo, el número de personas necesarias y suficientes para cubrir las plazas. “Es el momento de contar con un organigrama operacional”.
- c) **Ejecutar:** en esta etapa llevo a cabo las actividades resultantes de la planeación y organización; es la puesta en marcha del proyecto. Es necesario que se tomen medidas para incentivar a los miembros encargados de ejecutar las actividades, tales como incentivar, instruir y ayudar. “Es el momento de poner en práctica lo planeado y organizado”.
- d) **Controlar:** aunque es el último paso, su éxito depende de la calidad de los primeros, es decir que, si se tuvo una buena planeación, una buena organización y una buena ejecución, lo más seguro es que el control y evaluación sean positivos. “Es el momento de determinar si se lograron los objetivos y también de llevar a cabo procesos de retroalimentación”.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Tabla 1: Conceptos básicos de la administración

Proceso	Pregunta	Resultado
Planear	¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo hacerlo? ¿Quién lo hace?	Objetivos Políticas Estrategias Procedimientos Métodos
Organizar	¿Cuándo hacerlo? ¿Quién debe hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Quién es responsable de hacerlo?	División del trabajo Distribución del trabajo Delegación de mandos
Ejecutar	¿Con quién? ¿Con que?	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Desarrollo del evento
Controlar	¿Estamos logrando los objetivos?	Medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados)

Fuente: elaboración propia.

Como segundo paso, es necesario entender el fútbol como una empresa, una que navegue en una idea de negocio estructurada y sostenible en el tiempo, que sea directamente proporcional a los objetivos trazados (sean de corto, mediano o largo plazo). Para ello, es muy importante conocer el mercado al cual nos vamos a enfrentar: de esta manera podremos identificar y conocer cuáles son nuestros competidores.

El mundo del deporte se encuentra inmerso en una serie de procesos evolutivos y dinámicas empresariales que nos obligan a estar preparados para poder responder de manera oportuna a todos los retos que el mercado nos pone en el camino. Para lograr lo anterior, debemos tener en cuenta que el fútbol visto como una **empresa pertenece a la industria del entretenimiento y aprovechamiento libre**, lo que significa que tenemos fuertes competidores al exterior de nuestras organizaciones deportivas, como lo son las salas de cine

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

y teatro, bares, restaurantes, parques temáticos, entre otros. Todos estos tienen como conceptos fundamentales la seguridad, comodidad y bienestar de sus clientes o consumidores.

Lo anterior nos podría llevar a entender que ha llegado el momento de reconocer a la empresa fútbol como parte de la economía de un país, incluso siendo en algunos casos parte de los portafolios de intercambio cultural de las naciones.

Al ser el fútbol parte de la industria del entretenimiento y aprovechamiento libre, cobran vital importancia los espacios físicos dispuestos para el consumo de sus productos y servicios, los cuales deben estar provistos de comodidad y seguridad y ser, por ende, compatibles con las necesidades del cliente. Para el caso de la empresa fútbol, hacemos referencia a los estadios de fútbol, de lo cual hablaremos más adelante.

## 2.2.4 La seguridad desde un punto de vista empresarial

Quizás suene extraño relacionar la visión y misión de una empresa con los conceptos de seguridad por implementar, más aún si se trata de la empresa fútbol. Si tenemos en cuenta que el espectáculo del fútbol es en cierta forma un espectáculo de aglomeraciones, en el cual se concentra una importante cantidad de variables sociales y culturales, podemos establecer que la seguridad juega un papel importante. Este es especialmente el caso de lo que atañe al control de la masa, una masa que es cambiante y que se identifica potencialmente con el deporte fútbol, especialmente con sus protagonistas en el campo de juego, es decir, los jugadores.

Lo anterior nos conduce a determinar que hay una relación directa de nuestros clientes identificados para el caso que nos ocupa, como los hinchas, con la misión y visión de la empresa fútbol en lo que respecta a las conductas de consumo de sus productos y servicios, lo que, sin lugar a dudas, afecta la misión y visión de la empresa fútbol.

### Estructura organizacional de una empresa

Se conoce como “estructura organizacional” a la estructura administrativa, funcional y operativa de una empresa, lo cual incluye la repartición de las fuerzas de trabajo en áreas o departamentos según la función o proceso de producción en el cual intervienen.

Dicho en otras palabras, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y las correspondientes responsabilidades. La estructura organizacional también es vista como la forma o figura de una empresa.

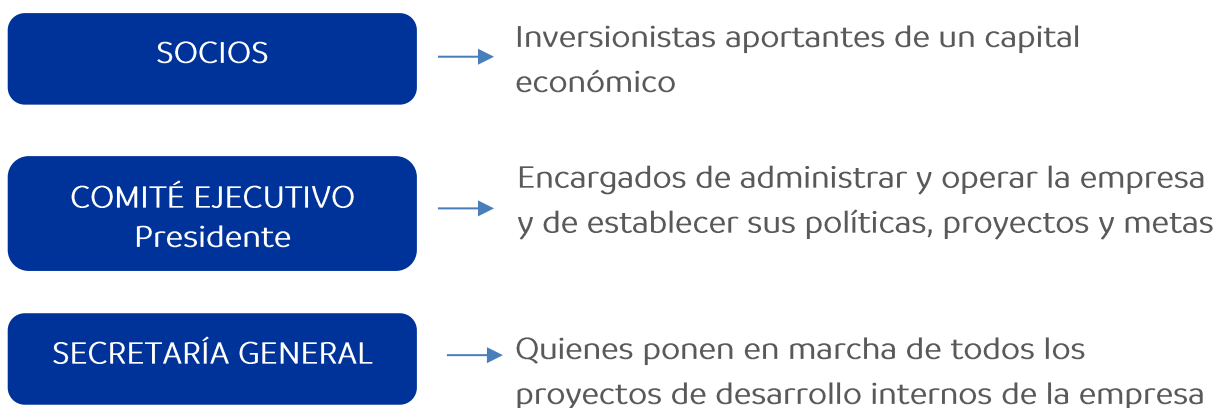
# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Dicha forma o figura depende mucho de los objetivos que se han trazado y, por otro lado, del modelo de gestión que se va a implementar en lo que tiene que ver con los niveles de autoridad, jerarquía y división del trabajo.

Con base en lo anterior, relacionamos a continuación una idea de estructura administrativa con aplicación a las organizaciones deportivas relacionadas al fútbol, la cual refiere solo a las áreas básicas de trabajo (esto no quiere decir que no se puedan involucrar otras fuerzas de trabajo). Aspectos para destacar en el ejemplo a continuación son, por un lado, la visión del área de seguridad como una fuerza de trabajo con autonomía en lo que respecta al ejercicio de sus funciones y, por otro lado, su identificación con cada una de las demás áreas de trabajo.

El primer nivel de la estructura deberá estar integrado por inversionistas y personal de alta gerencia, lo cual relacionamos en la gráfica siguiente:

Figura 2: Ejemplo de organigrama en organizaciones deportivas



Fuente: elaboración propia.

En el segundo nivel tenemos una plataforma compuesta netamente por el personal productivo, los cuales tienen a su cargo el funcionamiento y la operación de todas y cada una de las áreas, conforme a sus funciones (que deberán estar conformadas por personal idóneo y especializado respecto del ejercicio de cada una).

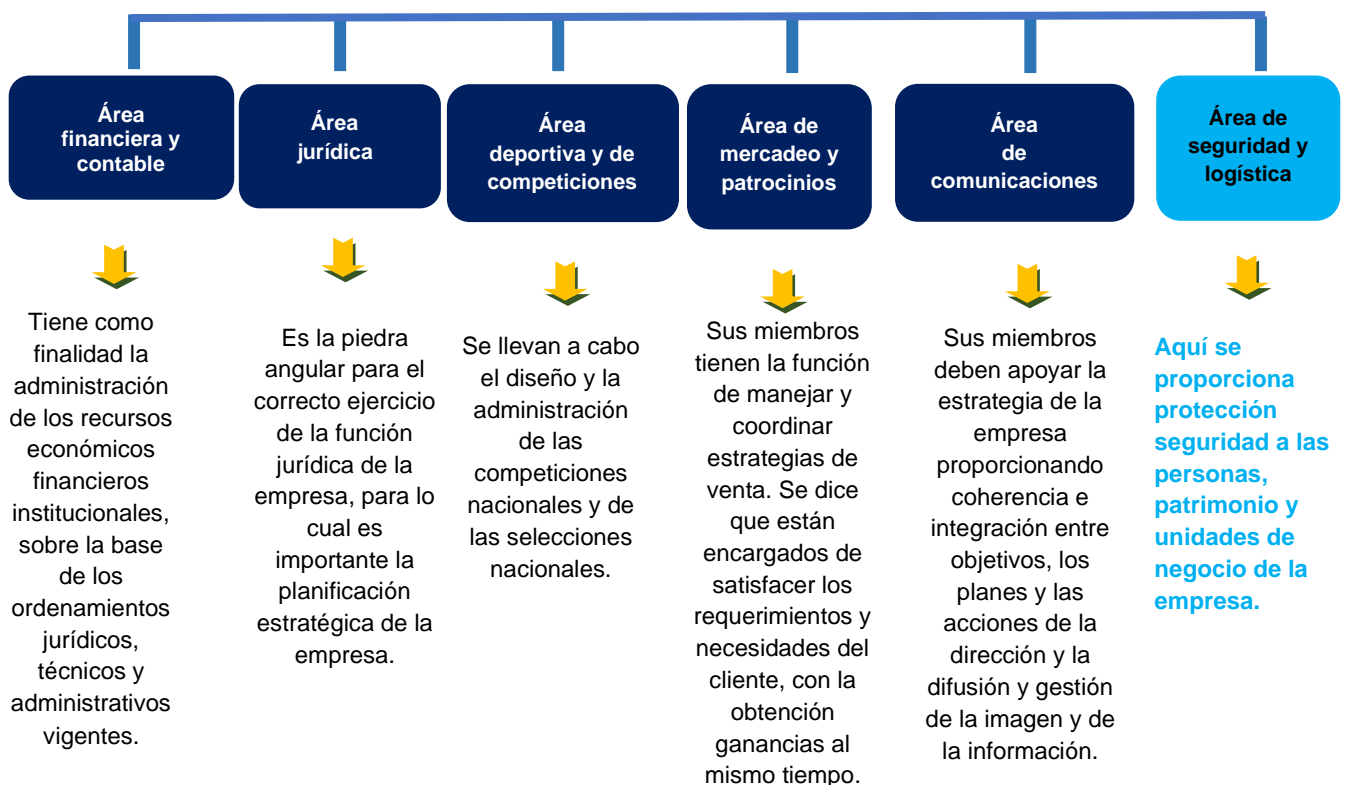
En la gráfica a continuación presentamos un modelo de lo que podría ser la columna vertebral del segundo nivel de la estructura organizacional de la empresa fútbol, donde ya vemos reflejado el área de seguridad. **Son múltiples las opciones de departamentalización, en lo que se refiere a administración del deporte.** En ellas no es ajeno el concepto de seguridad, el cual debe estar involucrado en toda la estructura, especialmente en empresas como el fútbol, que además de manejar bienes muebles e inmuebles de elevado valor, tiene un valor

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

agregado de mucha importancia, reflejado en el deportista. Entendemos por “valor” lo que el jugador representa socialmente para el cliente, tanto en su quehacer deportivo como en lo que tiene que ver con su vida personal.

Una vez nos adentremos al módulo 3, seremos más amplios en el área de seguridad y logística.

Figura 3: Modelo de estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Con base en esta estructura (figura 3), vamos a referirnos de manera específica a cuatro áreas del organigrama anterior (figura 2), las cuales son el eje central de la teoría referida al *marketing* de la seguridad. Para llegar a la idea central, debemos analizar lo que representan los procesos de producción de las áreas a continuación:

- Área administrativa:** la función principal de sus miembros es la de atender todo lo inherente a la administración física, financiera, contable y de recursos humanos, así como también brindar apoyo técnico y proveer recursos a las demás áreas en aspectos administrativos.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

- b) **Área deportiva:** es el centro de atención de la empresa fútbol. En ella se llevan a cabo todos los procesos de formación para afrontar los objetivos deportivos trazados, lo cual demanda la contratación y pago de técnicos y deportistas, indumentaria deportiva, elementos deportivos, mantenimiento de sedes deportivas, en especial sus campos de entrenamiento, gimnasio, medicinas, concentraciones, estadios, entre otros.
- c) **Área de mercadeo:** sus partes están encargadas de diseñar e implementar todas las estrategias comerciales encaminadas a la consecución de *sponsors* o patrocinadores, los cuales aporten gran parte de los recursos económicos necesarios para el sostenimiento de las organizaciones deportivas. Queremos detenernos por un momento en la importancia de los *sponsors*. Es un hecho que estos no pueden ser vistos como donantes, sino, por el contrario, deben ser considerados aliados estratégicos que esperan una retribución por sus aportes económicos a través de la difusión de la imagen de su marca en medios de comunicación, que no es otra cosa que lo que se conoce como “penetración en los mercados”. En tal sentido, podemos referirnos a la “sponsorización” como un contrato entre dos partes en el cual una de ellas, en este caso las organizaciones deportivas de fútbol, busca una opción de financiamiento y la otra, representada por el o los *sponsors*, buscan a nivel comercial una penetración en otros mercados, posicionamiento y poder de recordación en la mente de sus clientes y consumidores para fortalecer la personalidad de la marca, que se ve reflejado en el aumento de sus ventas.
- d) **Área de seguridad:** es el área donde se proporciona protección y seguridad de las personas, patrimonio y unidades de negocio de la empresa. Es importante aclarar que la configuración del área de seguridad en una organización deportiva dedicada al fútbol depende mucho del tamaño y economía de ella. No obstante, la seguridad debe ser concebida como una política empresarial, la cual esté sintonizada con los lineamientos de la empresa. Es por ello que la FIFA como, máximo rector del fútbol mundial, ha venido institucionalizando el cargo de **responsable de seguridad** de la empresa fútbol. En el presente, este cargo es visto como un componente necesario al interior de confederaciones, asociaciones miembro y clubes de fútbol profesional. Estas organizaciones tienen como objetivo general reglamentar los procesos, funciones, deberes y responsabilidades del recurso humano, técnico y logístico necesario para la planificación, organización, ejecución y control de sus competiciones, a fin de preservar el orden público, seguridad, y bienestar de deportistas, oficiales de clubes, oficiales de partidos, patrocinadores, periodistas, personal de apoyo y público en general.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Si bien es cierto que las áreas descritas anteriormente son de vital importancia para la estructura organizacional de la empresa fútbol en lo que respecta a **la producción y venta de productos y servicios** y que cada una de ellas está provista de los respectivos procesos operacionales y funcionales, a continuación vamos a fijar nuestra atención en dos procesos: llamaremos a uno “proceso administrativo” y al otro “proceso deportivo”. Ambos son el eje central para la creación de nuestra teoría denominada “el *marketing* de la seguridad en el fútbol”.

Para tales fines, debemos direccionar nuestra mirada al último eslabón en la cadena productiva de la empresa fútbol, es decir, el escenario deportivo (estadio), reconocido este como el lugar donde se expone la razón de ser de la empresa fútbol desde el ámbito deportivo, que comúnmente denominamos “partido de fútbol”.

Es en el estadio donde nuestros clientes consumen y viven el espectáculo deportivo del fútbol, razón por la cual cobran importancia los conceptos de **seguridad y comodidad**, inmersos en su planeación, organización, ejecución y control. Si bien es cierto que las variables de seguridad y comodidad por tener en cuenta en un evento de aglomeraciones, como lo es un partido de fútbol, son multidireccionales, nuestro foco de atención será la seguridad de nuestros clientes internos y externos, la imagen corporativa de la empresa fútbol, la protección de nuestros *sponsors*, especialmente en lo que atañe a la salud de sus marcas.

Con base en lo anterior, vamos a sintetizar la estructura productiva de la empresa fútbol:



Figura 4:  
Estructura productiva y procesal de la empresa fútbol

Fuente: elaboración propia.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

## Proceso administrativo

Entendemos como “proceso” el conjunto de las fases sucesivas de una cadena productiva de productos o servicios y como “administración” la ciencia social que busca la potencialización y aprovechamiento de un capital humano de manera coordinada. En consecuencia, definimos como “proceso administrativo” **al flujo continuo de actividades que se realizan de una manera articulada, para potencializar y aprovechar todos los recursos de una empresa con la finalidad de alcanzarse los objetivos empresariales establecidos.** Una vez más, afirmamos que el proceso productivo administrativo va de la mano de la visión y la misión de una empresa.

Dentro del proceso productivo administrativo, sobresale uno que es fundamental: tiene que ver con la consecución de recursos económicos y siembra las bases para tener la capacidad necesaria para operar de manera productiva y competitiva, es decir, para poder contar con todas las capacidades referidas a la infraestructura física, logística, tecnológica y de capital humano, y poder ser competitivos en el medio. Con base en lo anterior, llamamos la atención a la incidencia y relación directa que el proceso administrativo tiene con el **proceso deportivo**, ya que el primero surte al segundo en la consecución de una buena infraestructura deportiva representada en complejos deportivos con buenos campos de entrenamiento, vestuarios, gimnasios útiles de trabajo, indumentaria deportiva, entre otros y, asimismo, en la consecución y pago del capital humano reflejado en directores técnicos, preparadores físicos, cuerpo médico, auxiliares logísticos y deportistas.

Vale la pena anotar que las etapas del proceso administrativo son las mismas que las del concepto básico de administración, es decir, las etapas de planificación, organización, dirección y control.

## Proceso deportivo

Como resultado básico del proceso administrativo, surge el proceso deportivo, el cual refiere a la preparación del capital humano involucrado en dicho proceso, y tiene como eje central al deportista (jugador), para afrontar las competencias en las cuales toma parte. Al respecto y de manera general, vamos a identificar al jugador como el producto que se irá a consumir en el estadio. No obstante, debemos reconocer en este trabajo a los jugadores como los bastiones claves de la empresa fútbol, a través de los cuales se refleja quizás la razón más importante de ser para la empresa fútbol y, por ende, el resultado final de los dos procesos que estamos analizando al momento.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Existe una relación y dependencia estrecha entre el proceso administrativo y el proceso deportivo, lo cual nos da una ecuación directamente proporcional, que podemos traducir en el siguiente párrafo:

**Si el proceso administrativo no nutre al proceso deportivo de los insumos requeridos para los fines de su cadena productiva deportiva, sus objetivos se pueden ver afectados, y, viceversa, si el proceso deportivo no retribuye al proceso administrativo sus esfuerzos a través de la consecución de buenos resultados deportivos, también puede surgir un efecto importante.**

Al respecto, es muy importante tener en cuenta que esta ecuación también puede generar un impacto negativo en los *sponsors*. Uno de los objetivos de los patrocinadores es la penetración en los mercados y la exposición de la marca a través de las transmisiones de televisión, Internet y redes sociales, mediante lo cual buscan que su imagen vaya mucho más allá del propio evento y llegue a bastas audiencias locales e internacionales.

En conclusión, **los procesos administrativos de la empresa fútbol son aquellos que suplen las necesidades del proceso deportivo, el cual se expone al cliente para su consumo en los estadios de fútbol.** Su combinación y los buenos resultados conducen al logro de metas y, por ende, a la fidelización de los clientes y posicionamiento en el mercado de la industria del entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre.

¿Cuál sería la reflexión final de lo anterior?

La junta y buenos resultados de los dos procesos administrativos y deportivos a través de una planeación estratégica acorde a la visión y misión de la empresa fútbol nos dan como resultado el logro de metas y, por ende, la fidelización de nuestros clientes.

Una vez visto lo anterior, aparece en escena el escenario deportivo conocido comúnmente como “el estadio”, lugar donde se refleja otra de las razones de ser de la empresa fútbol y que corresponde a lo que hemos mencionado en ocasiones anteriores como “espectáculo deportivo” o “partido de fútbol”, donde se refleja el resultado de los procesos anteriormente mencionados.

Así como el deporte fútbol ha sido objeto de cambios desde el punto de vista empresarial, los estadios también han sido objeto de cambios importantes en lo que respecta a su infraestructura general y deportiva. Además, hoy en día son vistos ellos como una unidad de negocio y se han convertido incluso en iconos. Asimismo, representan para nuestros clientes un factor de identidad y sentido de pertenencia. En consecuencia, los estadios deben ser reconocidos como la vitrina de ventas donde se refleja el resultado de los procesos administrativos y deportivos tratados anteriormente, y, por otro lado, son el lugar donde

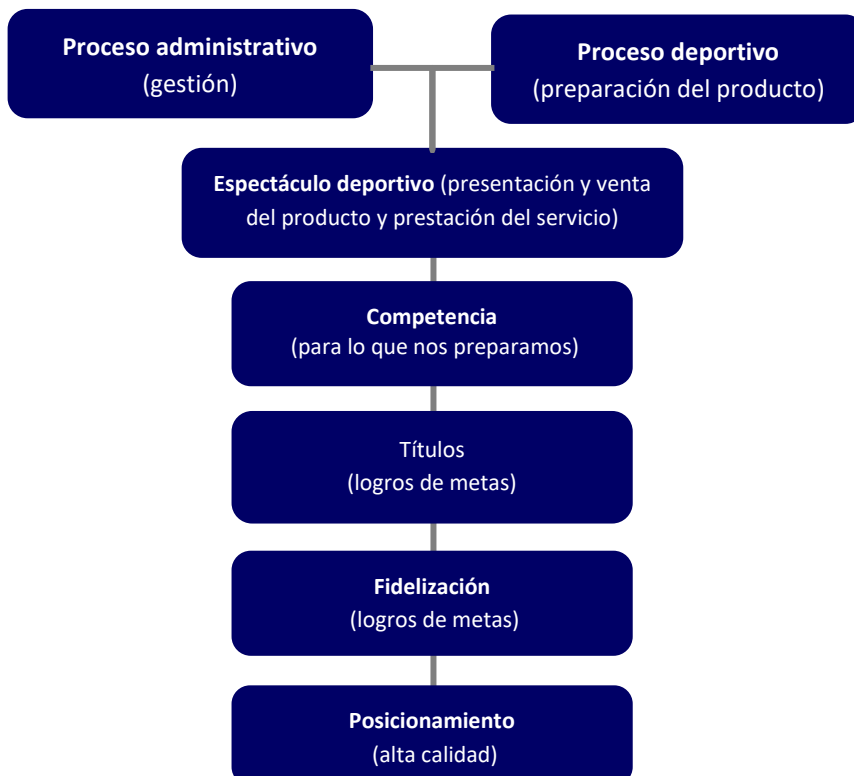
# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

nuestros clientes consumen los productos y servicios de mayor relevancia del portafolio de servicios.

En relación con esto, entran a jugar un papel importante los conceptos de seguridad, comodidad y atención al cliente, los cuales son multidireccionales. No obstante, vamos a centrar nuestra atención en lo que llamaremos “la matriz de relacionamiento cliente, producto y servicio,” cuyas siglas serán RCPS. Dicha matriz está compuesta por el cliente, que, como ya hemos dicho, corresponde al hincha, el jugador de fútbol y los estadios, sumado a lo anterior, tenemos el capital humano encargado de activar los conceptos de seguridad y atención al cliente. En el módulo 3 vamos a ampliar más lo que hoy en día representan los estadios de fútbol para nuestros clientes internos y externos y para los *sponsors*. Dejan de ser los estadios escenarios dedicados solo a la práctica del deporte fútbol y pasan a ser espacios vivos utilizados también para el entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre.

Al respecto, es importante destacar que el estadio de fútbol juega un papel importante en esta ecuación, ya que, como lo mencionamos anteriormente, se convierte en el espacio físico de consumo de nuestros clientes.

Figura 5: Combinación de los procesos administrativos y deportivos



# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Fuente: elaboración propia.

Es el momento de visualizar la empresa del fútbol más allá de los esquemas que a la fecha han predominado. Esto permite aprovechar el amplísimo universo de opciones de negocio que dicha empresa ofrece así como también la globalización de los mercados del entretenimiento y el aprovechamiento del tiempo libre.

Debemos dejar de pensar solo en equipos: el espectro tiene que ser dimensionado a la conformación de verdaderas empresas o **marcas deportivas** que generen una propia identidad a través del conjunto de elementos que la constituyen. Esto le dará sentido y construirá un valor único que marque la diferencia en los mercados. No debemos olvidarnos de nuestros clientes (razón de ser), que provienen de diversos estratos socio-culturales, lo cual genera un entorno cambiante desde el punto de vista social y cultural, razón por la cual debemos blindar el espectáculo deportivo de cualquier tipo de amenaza que afecte las estructuras organizacionales, operativas y funcionales de nuestras organizaciones deportivas.

## La seguridad

Muchas son las definiciones y clasificaciones que existen en torno a la palabra “seguridad”, la cual deriva del latín *securitas*, que significa libre de cuidados, confianza en alguien o algo, o estado de confort que el ser humano percibe y disfruta.

La seguridad, además de buscar la protección de las personas y cosas, persigue una obediencia a las normas de comportamiento y convivencia que se deben acatar, las cuales van en pro de la protección humana y física. No obstante, hemos visto cómo la empresa del fútbol ha sido permeada por un grupo particular de consumidores del producto y servicio fútbol de una manera diferenciada, y esto pone en riesgo la seguridad de nuestros clientes potenciales y el mismo espectáculo.

Dejamos en claro que no pretendemos hacer una segmentación elitista de nuestros cliente; sin embargo, sí es necesario entender que nuestros clientes se identifiquen con la misión y visión de nuestras organizaciones deportivas. Una acción que traiga como consecuencia personas heridas, pérdidas de vidas humanas, daños en el bien ajeno, suspensión temporal o definitiva de un partido de fútbol, trae sin duda una afectación relevante a nuestros clientes y a la salud de las marcas patrocinadoras, especialmente en el posicionamiento y poder de recordación que persiguen.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

En lo que tiene que ver con la búsqueda de soluciones, el fenómeno de la violencia en el fútbol agotó ya todas las instancias en la búsqueda de soluciones, y su temática hoy se ubica en lo que denominamos la “ciencia de las opiniones”. En ella se conceptúa conforme a los intereses personales e impulsos emocionales del momento, y deja de lado los análisis técnicos, jurídicos, sociales y operacionales que el mismo fenómeno demanda. Incluso en algunos casos han imperado los intereses políticos sobre los conceptos técnicos, lo que ha puesto en riesgo la seguridad humana y el mismo espectáculo deportivo.

La búsqueda de soluciones tomó un camino equivocado, el concepto de seguridad con el tiempo se ha distorsionado y es visto de una manera poco amigable por nuestros clientes y consumidores **y no configura un estímulo de consumo con altas percepciones de seguridad y comodidad para nuestros clientes.** En ocasiones la seguridad hasta es concebida como una acción que agrede los derechos de los ciudadanos (por ser impositiva, represiva y en algunos casos ofensiva), pues quienes tienen que ejercer los controles de seguridad, en la mayoría de los casos, no cuentan con el tacto necesario para aplicarlo, pasando de una acción de autoridad a una acción autoritaria y produciendo cambios en las conductas de las personas.

**Todos los componentes del espectáculo deportivo del fútbol se han concentrado en un concepto de seguridad poco saludable, y se ha dejado de lado el concepto de atención al cliente.**

No todos los esfuerzos en un estadio de fútbol se deben concentrar en estrategias de seguridad; debe llegar el momento en el cual se genere una transición del concepto de “seguridad” al de “atención al cliente”. Es por ello que la definición de seguridad mencionada anteriormente debe ser vista, más que como una estrategia, como un **concepto comercial y social** por medio del cual se logre ofrecer a nuestros clientes y consumidores espacios de consumo estables, seguros y libres de cualquier tipo de amenaza que, de manera directa o indirecta provoquen daños de tipo físico, psicológico, material, económico, y legal, lo cual afecta la salud, la integridad física y el bienestar de los individuos, de la comunidad en general, del medio ambiente y de aliados comerciales.

Debemos generar un punto de equilibrio entre lo que significa la seguridad y lo que implica la implementación de estrategias referidas a la atención al cliente. Esto despertará en ellos una sensación de satisfacción.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Figura 6: Migración del concepto de seguridad al de atención al cliente



Fuente: elaboración propia.

Con base en las investigaciones realizadas en Colombia, país en el cual hemos desarrollado la mayoría de nuestros trabajos investigativos y consultivos. Allí acudimos a grupos de personas que ingresaron al estadio Nemesio Camacho El Campín de la ciudad de Bogotá y que conceptuaron respecto de los procedimientos de seguridad implementados por la autoridad competente:

- Las requisas de seguridad que se llevan a cabo carecen de una metodología apropiada.
- Los controles de seguridad, en la mayoría de los casos, atentan contra la dignidad de las personas, son ofensivos y provocadores.
- Los controles de seguridad carecen de elementos tecnológicos apropiados para hacerlos más humanitarios.

## 2.2.5 La seguridad, una inversión empresarial

Lo que presentamos en el punto anterior nos indica que la seguridad debe ser objeto de una profesionalización y especialización, que debemos hacer de ella un concepto amable, respetuoso y tolerante para nuestros clientes, que debe identificarse con la misión, visión y declaración de valores de la empresa.

La empresa fútbol debe involucrar la seguridad dentro de un concepto de “cultura de la seguridad”, lo cual puede ser asociado a los valores de la empresa, que veremos en la planeación estratégica del módulo 3. Para lo anterior es vital contar con el compromiso de los órganos de dirección de la empresa fútbol toda vez que cambien los paradigmas en torno al concepto de seguridad. Esto requiere de lineamientos sólidos, especialmente hacia quienes

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

tienen a su cargo la elaboración e implementación de dicho concepto. Es, entonces, la seguridad un valor organizacional.

**Para lograr lo anterior es necesario que la seguridad sea vista como una “inversión”, y no como un “gasto” por parte de la empresa fútbol.** Es muy importante darle a la seguridad un valor empresarial por medio del cual se tenga una repercusión económica y social favorable y sirva como palanca de posicionamiento en el mercado.

Lo más importante para tener en cuenta con respecto al concepto de seguridad es entender al cliente como la razón de ser de nuestra idea de negocio. En este sentido, los interrogantes por resolver son los siguientes:

**¿Es importante para la empresa fútbol la seguridad de nuestros clientes? ¿Qué papel juegan nuestros clientes para las organizaciones deportivas del fútbol? ¿La percepción de nuestros clientes respecto del servicio recibido y calidad del espectáculo deportivo es positiva? ¿Estamos haciéndole al interior de las organizaciones deportivas del fútbol todas las acciones necesarias para fidelizar a nuestros clientes, otorgándoles espacios de consumo cómodos y seguros?**

## 2.2.6 La importancia de la seguridad en el fútbol

Aparecen en escena y cobran importancia los clientes, que son cada vez más exigentes en términos de calidad, precios, plazos y forma de consumir el producto y servicio fútbol. Es nuestro deber lograr que ellos se encuentren en un centro de atención importante y evitar a toda costa que nada de la composición o entorno del espectáculo deportivo los afecte.

Para que pueda existir un producto y servicio de calidad y de excelencia, se debe tener en cuenta que los clientes son lo más importante para nuestras organizaciones deportivas del fútbol. No obstante, es también nuestro deber perfilarles y hacerles partícipes de los objetivos trazados.

En todo caso,

- a) el cliente es la persona más importante en una empresa de productos o servicios;
- b) el cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente;
- c) el cliente es una parte de su empresa;
- d) el cliente no es alguien con quien discutir;

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

- e) su trabajo en satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible resolver sus quejas;
- f) el cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle;
- g) el cliente es la parte más vital de su empresa o negocios; y
- h) sin clientes, no tendría actividades de negocio: usted trabaja para su clientela.

Podemos concluir que el concepto de seguridad en la empresa fútbol debe ser visto de una manera lucrativa desde lo social, político, deportivo y económico, y para ello, dicho concepto debe estar incrustado en su visión, misión y valores corporativos. No sería descabellado hablar de la seguridad como una cultura organizacional en vez de un universo de reglas impositivas. La cultura de la seguridad debe quedar insertada en todas las áreas, procesos y procedimientos de la cadena productiva de bienes y servicios de la empresa fútbol, muy especialmente en el día del juego en el estadio de fútbol.

Debemos generar un cambio de lo que se conoce como “seguridad”. El deporte del fútbol visto como empresa ha sido objeto de importantes cambios y dejó de ser un entretenimiento para convertirse en un negocio rentable que mueve importantes cifras de dinero. Es por ello que debemos agotar todas las instancias en la búsqueda de soluciones a corto plazo.

Como último punto vamos a analizar, más que dos conceptos, dos creencias que apuntan a entender la seguridad como una necesidad y una obligación.

No vamos a adentrarnos en conceptos referidos a la seguridad industrial o de riesgos profesionales, pues ya quedó estipulado anteriormente que nuestra mirada hace foco en el estadio y el espectáculo deportivo o también llamado partido de fútbol.

En tal sentido, debemos entender por “necesidad” aquello que es indispensable para cubrir un fin o satisfacer una necesidad. Esto, en la mayoría de los casos, es una acción voluntaria y obligatoria, se trata de aquello que una persona está forzada a hacer, motivada por una imposición de tipo jurídico o moral.

Si bien es cierto que la necesidad de alguna manera no es impositiva y la obligación sí lo es, debemos partir de una premisa importante: los quehaceres de nuestras vidas deben estar enmarcados dentro de lineamientos de convicción, y no de obligación, para lograr un fin.

Con base en lo anterior, los conceptos de “seguridad” y “comodidad” deben estar incrustados en los valores corporativos de la empresa fútbol, lo que aplica a todo el portafolio de

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

productos y servicios derivados de dicha empresa. Sin embargo, debemos reconocer que la seguridad en el espectáculo deportivo del fútbol hoy en día no es vista como una necesidad, sino como una obligación. Esta es la razón por la cual su aplicación pasa a ser una acción impositiva u obligatoria, resultado de las normas reguladores estatales, y no parte de una estrategia de mercadeo por medio de la cual se puedan otorgar percepciones positivas a nuestros clientes y consumidores respecto de la generación de ambientes de consumo seguros, cómodos y amigables, incluso con el entorno y medioambiente que los rodea.

Era necesario enunciar todo lo anterior para poder referirnos a un tema que no solamente se constituye en una responsabilidad legal, sino que también debe ser parte inherente de los valores corporativos y que corresponde a la “responsabilidad civil” que el organizador de un evento de aglomeraciones tiene con sus clientes internos y externos. De esta manera, se convierte en una “necesidad y una obligación” en torno a la generación de espacios de consumos seguros y cómodos a nuestros clientes.

La “responsabilidad civil extracontractual” corresponde a la obligación del organizador o representante legal de un evento de aglomeraciones de resarcir un daño ocasionado sin malicia a terceras personas, sin la necesidad de haber establecido un contrato entre las partes.

En consecuencia, y con el entendido de que son los estadios de fútbol donde se consume el producto o servicio fútbol, donde se genera una importante aglomeración de personas, le corresponde a la empresa fútbol asumir la responder civil o penal como resultado de los daños y perjuicios que ocasione a sus clientes y consumidores y toda aquella persona que, de manera directa, indirecta u ocasional tome parte en la planeación, organización, ejecución y control del espectáculo deportivo del fútbol. Sin embargo, no se excluye de dicha responsabilidad civil a las autoridades estatales y privadas que son parte integral de la puesta en escena de dicho espectáculo deportivo. De hecho, estas autoridades son vistas como corresponsables en la implementación y, en algunos casos, están encargadas de la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, especialmente en lo que refiere a la seguridad, comodidad, salubridad e higiene del lugar donde se lleva a cabo el espectáculo (en este caso, los estadios de fútbol).

Debemos aclarar que no estamos haciendo referencia a los deportistas, pues deben estar cubiertos por las respectivas organizaciones deportivas conforme a la normativa nacional de cada país y contratos de trabajo.

Los eventos de aglomeraciones como las del fútbol requieren de medidas de seguridad especialmente preventivas para contrarrestar cualquier situación que ponga en riesgo la

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

seguridad de las personas. Cualquier desatención o incumplimiento del organizador del evento, en lo que respecta a temas de seguridad y análisis de riesgos, podría significar asumir una acción jurídica penal emanada por parte de las autoridades estatales.

En el ámbito de la responsabilidad civil, los organizadores de eventos de aglomeraciones son solidariamente responsables en términos civiles de los daños sufridos a los espectadores. En el caso del espectáculo deportivo del fútbol, quien organiza dicho espectáculo, ya sea una confederación, una asociación o un club, se convierte en “sujeto pasivo” del resarcimiento de daños causados a los espectadores.

Quizás en este sentido no se tiene claro que, a través de la compra de una entrada o tique, se está estableciendo un contrato entre el organizador del evento y quien compra la entrada, por medio del cual el primero se compromete a exhibir un espectáculo y ofrece a sus clientes lugares de consumo seguros y cómodos para el disfrute del espectáculo y seguridad de ellos.

Es por esto que es importante resaltar la relevancia del organizador del evento deportivo, pues es quien se encarga de que los espectáculos de aglomeraciones se realicen en recintos deportivos que sean apropiados para el objeto del evento y con la seguridad y comodidad necesarias, a fin de que no surjan riesgos de alto impacto que causen una afectación a los clientes. De no procurar lo anterior, el organizador se vería inmerso en un incumplimiento del contrato establecido entre las partes, respecto de la obligación que él tiene de conceder espacios de consumo seguros y cómodos.

Vale la pena mencionar que en algunos países dicha responsabilidad se extiende no solo a lo que atañe a la seguridad humana; se han visto casos en los cuales la responsabilidad civil se extiende a la infraestructura física del recinto deportivo sede del evento y otros que, aun sin ser parte del evento, se encuentran a su alrededor.

No obstante, la conducta de nuestros clientes (hinchas) es fundamental en la eventualidad de que sea indicado imputarles una responsabilidad. Es en este sentido que cobra importancia el hecho de que la empresa fútbol cuente con clientes potenciales cuya conducta de consumo se ajuste a la visión y misión de la empresa fútbol. Esto no apunta a eliminar el ADN que caracteriza al hincha del fútbol; por el contrario, lo que pretende es, además de potencializar ese ADN, protegerle de cualquier situación que lo ponga en riesgo.

A modo de conclusión del presente módulo, queremos resaltar los siguientes puntos:

- a) El concepto de seguridad de la empresa fútbol debe partir de la misma composición de sus estructuras administrativas. Se debe hacer de él un concepto empresarial y social

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

basado en una planeación estratégica en la que la misión, concebida como la razón de ser y la visión, como la proyección hacia un futuro exitoso, hagan de nuestras organizaciones deportivas marcas sostenibles y competitivas.

- b) Dentro de la proyección de valores de la empresa fútbol, la seguridad debe ser concebida como una cultura empresarial y social, por medio de la cual sus clientes se conviertan en aliados estratégicos en lo que respecta a la generación de espacios de consumo del producto y servicio fútbol, acordes a su visión y misión.
- c) El concepto de “seguridad del espectáculo deportivo del fútbol”, más que una obligación, debe ser visto como una necesidad voluntaria por parte de la empresa fútbol. Esta seguridad debe satisfacer las necesidades de nuestros clientes y convertir a los estadios en vitrina de venta del producto y servicio fútbol.
- d) El concepto de seguridad del espectáculo deportivo del fútbol más que una obligación, debe ser vista como una necesidad voluntaria por parte de la empresa fútbol, la cual satisfaga las necesidades de nuestros clientes y convierta a los estadios en vitrina de venta del producto y servicio fútbol.

Como punto final, el concepto de “necesidad” tratado anteriormente en torno a la seguridad del espectáculo deportivo del fútbol, se fortalece desde un punto de vista académico en lo descrito por Abraham Maslow en su teoría sobre la motivación humana de 1943, en la cual ubica en la pirámide de las siete necesidades básicas del ser humano a la seguridad en el segundo nivel.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS I

Figura 5: Pirámide de Maslow



Fuente: elaboración propia.

## Referencias

Du Pasquier, C. (1994). *Introducción al derecho* (trad. Julio Ayasta González). Lima, Perú: EDINAF

Conmebol, (2019). *Reglamento de seguridad*. Recuperado de <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>