



Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Módulo 2. Operaciones de
transporte y seguridad



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

2.1 Operación de transporte (TRA)

Presentación, principales objetivos y responsabilidades

En esta parte de curso brindaremos una visión general del proyecto de transporte y movilidad para el organizador de eventos. Esta visión general se hará con enfoque en el fútbol de carácter nacional e internacional, tanto para eventos de gran porte, así como para eventos auxiliares de pequeño y mediano porte.

Los conceptos desarrollados serán adaptables a las necesidades y requisitos del usuario. Las mejores prácticas son relativas y dependen de cada evento específico, así como de las características determinadas de un anfitrión (país, ciudad, empresa o simplemente una persona). En algunos escenarios se podrá contar con una mejor infraestructura preexistente, mientras que, en otros casos, esto no será posible. Lo anterior implica que el esfuerzo y el proyecto de transporte y movilidad deben adaptarse.

A pesar de la complejidad y el tamaño del proyecto, nunca se deben subestimar el alcance y los esfuerzos. Además, se deberán ajustar las necesidades y características específicas de acuerdo con cada evento.

La practicidad y la flexibilidad son claves para una entrega exitosa de la operación de transporte.

El organizador del evento será responsable de evaluar, revisar y aprobar el concepto y los servicios de transporte. En este sentido, la persona designada para esta tarea será el “punto focal” de comunicación para el proveedor con respecto a cualquier pregunta que pueda surgir o aclaración que sea requerida.

A continuación, se presenta un listado de los principales puntos que se deben considerar con respecto al ámbito del transporte de eventos:

- Planificación, desarrollo y organización de servicios de transporte para todos los grupos de clientes definidos previamente por el organizador del evento.
- Integración de principios de seguridad (espacios, instalaciones, perímetros, rutas, etc.) y control de implementación.
- Monitoreo del cumplimiento de cualquier política ambiental y contribución al proyecto de sostenibilidad.
- Planificación y gestión de todos los vehículos de la flota (autobuses y automóviles), para incluir el alcance y la asignación, así como depósitos, mantenimiento, reabastecimiento de

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

combustible, seguros, conductores, capacitación y adquisiciones adicionales (si fueran necesarias).

- Capacitación específica, asignación, gestión de turnos o listas, etc., del personal de transporte y voluntarios (si corresponde).
- Vuelos *chárter* (privados), *jets* privados, helicópteros, planificación y coordinación interurbana (si corresponde).
- Monitoreo e integración de soluciones de transporte para espectadores en el plan operativo de transporte.

Por otro lado, los siguientes puntos también se consideran relevantes, pero no son responsabilidad exclusiva del proyecto de transporte:

- Movimiento de mercancías o vehículos de servicio técnico (por ejemplo, limpieza y residuos, etc.).
- Seguridad de los servicios de transporte (por ejemplo, rutas de acceso, acompañantes, puntos de control, etc.).
- Control total de los vehículos del sistema no organizativo (por ejemplo, vehículos asignados, o VIP [*very important person*] independiente, transporte público, etc.).
- Implementación de tecnologías y soluciones amigables con el medio ambiente.
- Patrocinios, contratos VIK con un proveedor de equipos de vehículos y proveedor de mantenimiento, combustible, etc.
- Voluntarios: primera selección, capacitación genérica, uniformes, etc. (organizado centralmente por el proyecto voluntario).
- Llegadas y salidas internacionales, dignatarios, vuelos de jefes de Estado, etc.

Transporte es uno de los proyectos más complejos y críticos que el organizador de eventos deportivos tendrá que planificar y desarrollar. En este sentido, el proyecto puede considerarse complejo por el gran número de partes involucradas en la definición y entrega del servicio de transporte para el evento; así como por la gran cantidad de recursos necesarios para poner en práctica el plan; y las grandes poblaciones que utilizan el transporte durante el torneo o evento, ya sea directa o indirectamente.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 1



Fuente: elaboración propia.

Para sintetizar, podemos decir que el transporte afecta a toda la población de un evento, así como a muchas de las otras áreas del proyecto que trabajan en este. Por lo tanto, es importante notar que no todos los países anfitriones tienen la capacidad suficiente de infraestructura, material rodante y/o servicios como para satisfacer la demanda de transporte generada por un determinado evento. Cuando se planifica y ejecuta de manera eficiente, transporte formula una impresión favorable para el torneo y el país anfitrión, sin embargo, cualquier debilidad en esta área se manifiesta en la arena pública y crea impactos muy negativos, tanto para el país anfitrión como para la organización.

El encargado es responsable de la planificación y ejecución de las siguientes responsabilidades en el área de transporte:

- Monitoreo de la construcción y mejora de la infraestructura de transporte (temporal).
- Planificación y ejecución de todos los movimientos nacionales en tierra, aire y mar para la delegación de la organización.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

- Adquisición de material rodante, mano de obra y otras capacidades de transporte.
- Planificación y ejecución de todas las operaciones de transporte en organizaciones relacionadas con eventos, como aeropuertos, estaciones de ferrocarril, estadios, centros de entrenamiento, hoteles, entre otros.
- Colaborar y coordinar con las autoridades de la organización y las ciudades anfitrionas para la gestión de los espectadores, públicos, tráfico y del estacionamiento.
- Brindar información y comunicación hacia el encargado o proveedor y a las partes interesadas externas.
- Traslados al aeropuerto o a otros posibles centros de transporte (por ejemplo, estación de tren) desde o hasta los hoteles oficiales para viajes nacionales e internacionales. Esto incluye a toda la delegación de la organización, los equipos y los oficiales de partido.
- Planificación y gestión de todos los vehículos de la flota de transporte de eventos (autobuses y automóviles), para incluir el alcance, la organización, mantenimiento, reabastecimiento de combustible, seguros, conductores, capacitación y adquisiciones adicionales (si corresponde).
- Capacitación específica del personal de transporte de eventos y voluntarios. Organización específica, gestión de turnos, listas, etc.
- Transporte entre instalaciones oficiales y estadios.
- Transporte desde o hasta eventos oficiales (por ejemplo, banquetes).
- Transporte interno entre locales por tierra, aire, ferrocarril y/o mar.
- Equipo y transporte oficial del partido.
- Gestión del estacionamiento.
- Tráfico y gestión de acceso. VAPPS (sistema de permiso de estacionamiento y acceso de vehículos).
- Transporte nacional para inspecciones.
- Gestión del aeropuerto (u otro centro de transporte) para el evento.
- Definición del proceso de acreditación para todo el personal (*staff*) de transporte.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

La operación de transporte

Entregar un evento con excelencia elevará el nivel de cualquier organización anfitriona y captará la atención de todos los clientes y participantes. En este sentido, el transporte y la movilidad general son dos áreas altamente visibles para todos los visitantes de un evento deportivo.

Debido a la demanda específica, tanto antes como durante el evento, el organizador deberá planificar y entregar un servicio de transporte específico para el evento. Por esta razón, cada evento tendrá su desarrollo propio.

La operación de transporte, cuando se entrega con éxito, recibirá poco reconocimiento. Sin embargo, la experiencia demuestra que, cuando el transporte brinda servicios por debajo de las expectativas, el éxito general del evento se ve empañado. Incluso afecta la percepción de la eficiencia de la organización general.

Este módulo de transporte de eventos de gran magnitud cubre dos proyectos interrelacionados desde una perspectiva del organizador:

- Transporte de eventos (incluye el transporte aéreo y terrestre de grupos constituyentes definidos dentro del país anfitrión).
- Infraestructura de transporte y movilidad general (incluye el transporte aéreo y terrestre de todos los visitantes al evento deportivo, dentro del espacio asignado por el anfitrión).

Transporte de eventos es un proyecto del cual es responsable el organizador, mientras que la infraestructura de transporte y la movilidad general no es propiedad del organizador, sino que este es el coordinador e integrador. El segundo proyecto se asigna al país anfitrión y a cada ciudad sede.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 2



Fuente: elaboración propia.

El desafío general de un organizador es brindar sus servicios (para grupos de usuarios identificados) junto con los servicios de los visitantes. Para que esto sea posible, se requiere la integración total de una solución de transporte multimodal de enorme demanda y alta prioridad. Además, este desafío es mayor porque se repite múltiples veces (según el calendario del evento deportivo) y, en ocasiones, de manera simultánea en diferentes ciudades o lugares anfitriones mientras dure un evento.

En cuanto a la planificación de la infraestructura de transporte y movilidad general, esta requiere la identificación de mejoras en la infraestructura existente (o, en algunos casos, nueva infraestructura) para complementar la operación de transporte. Esto garantiza una movilidad general efectiva en todas las ciudades anfitrionas alrededor de los estadios y también la movilidad dentro de las áreas metropolitanas. Además, permite que cada ciudad sede funcione de manera adecuada.

Los dos proyectos presentados son interdependientes entre sí, y solo pueden entregarse con éxito si existe una planificación de proyectos sólida, integrada y a largo plazo, así como un proceso integral de documentos de transporte. Este último proceso se refiere a la serie de

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

documentos de planificación desarrollados por el organizador (y, cuando corresponda, sus partes interesadas externas). Se trata de un mecanismo para que el área funcional de transporte presente los planes para todos los aspectos del transporte de eventos, así como la integración de la infraestructura de transporte y movilidad general al organizador, para su aprobación dentro del plazo apropiado. Los documentos también forman la base para la integración dentro de los departamentos de respeto dentro de la organización, todos los grupos constituyentes y también con los numerosos grupos de interés y proveedores de servicios externos.

El proceso de documentar la operación de transporte también debe incluir la implementación y el plan global acerca de cómo se ejecutarán las operaciones de transporte durante el torneo. En este sentido, el éxito de dichas operaciones de transporte depende de lo siguiente:

- ✓ Comprender los requisitos de transporte de todos los grupos constituyentes a lo largo del evento (incluir la llegada inicial y la salida final).
- ✓ Definir un modelo operativo que se pueda replicar en todos los lugares oficiales y en todo el perfil del torneo.
- ✓ Montaje de una flota de vehículos adecuada y un equipo de conductores calificado y capacitado.
- ✓ Identificar las áreas de transporte dentro de todos los espacios. Asegurar que los espacios relacionados con el transporte estén definidos y sean operacionalmente viables.
- ✓ Asegurar que se identifiquen servicios de gestión y soporte adecuados, que se definan e implementen para permitir la entrega de operaciones de transporte las 24 horas, los 7 días de la semana durante el evento (sujeto a la extensión del calendario del evento).

En conclusión, el transporte es un proyecto complejo con muchas partes interesadas (internas y externas) que necesitan ser coordinadas para garantizar que se entregue un sistema de transporte de eventos completamente integrado. En este sentido, quizás el mayor desafío radica en que el sistema de transporte se personaliza para cada evento y es responsable del movimiento de una gran cantidad de personas. Sin embargo, es operado por primera vez, en su totalidad, en el día inaugural, cuando la atención de todos se centra en la organización que lleva a cabo el anfitrión.

Flota de vehículos para un evento deportivo

A continuación, compartimos una descripción de los prerrequisitos que se deben considerar para la selección y planificación de una flota de vehículos para un evento.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

En este caso, tomaremos como ejemplo la Final Única de CONMEBOL Libertadores.

En cuanto al arribo de los clubes, normalmente estos deben llegar a la ciudad hasta las 20:00 h locales del *match day* -3. Se proveerá un servicio de transporte exclusivo organizado para el traslado de clubes finalistas en el marco de la Final Única de la CONMEBOL Libertadores. Dicho servicio constará del alquiler por día de autobuses de lujo con un alto nivel de confort, minibuses de lujo, van de utilería, camiones de carga y autos sedán con disponibilidad horaria total 24/7 (es decir, las 24 h y los siete días de la semana).

Cantidades totales estimadas (sujetas a cambios).

Tabla 1

Cliente	Vehículo	Cantidad	Operativo en días	Disponibilidad en horas por día
Clubes	autobús de lujo	4	5 días	16 horas diarias
Clubes	minibús de lujo	2	5 días	16 horas diarias
Clubes	Auto sedán	2	5 días	16 horas diarias
Clubes	Van de utilería	2	5 días	16 horas diarias
Clubes	Camión de carga	2	2 días	12 horas diarias

Fuente: CONMEBOL, 2020,

http://www.conmebol.com/sites/default/files/conmebol_sudamericana_cordoba_2020_especificaciones_tecnicas_de_transporte_anexo_a.pdf.

El mencionado servicio incluye chofer, programa de capacitación de choferes, kilometraje ilimitado, seguro completo (con cobertura total para todos los riesgos), mantenimiento de flota, combustible (a fin de cubrir todos los tramos y trayectos señalados y/o acordados), costos de multas y peajes, días extras para entrenamiento, ensayos, 48 horas para fijación y remoción de ploteo en los autobuses, rastreo de flota por *software* del sistema de posicionamiento global (GPS, tipo Ford *Telematics* o similar) y un coordinador por servicio.

Es importante, independientemente del nivel de servicio pretendido, ser claros en todas las pautas de la contratación del proveedor de transporte, tal cual mencionamos en el inciso anterior, detalles como ¿quién paga el combustible? ¿a cargo de quién está la contratación de los choferes? ¿quién hace el mantenimiento durante el torneo? ¿la contratación incluye kilometraje ilimitado? Todos estos detalles deben ser tenidos en cuenta para que no ocurran “sorpresas” en el nivel de servicio, ni aparezcan costos ocultos al momento de abonar.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Características de los vehículos

Siguiendo con el ejemplo de la Final Única de CONMEBOL Libertadores, a continuación, se presenta un listado de los diferentes vehículos susceptibles de contratación, y sus principales características.

Autobús de lujo

Vehículos automotores de categoría lujo, de 1½ piso y habilitados para transporte de pasajeros con capacidad mínima de 45 asientos. Además, debe contar con chofer. Las unidades afectadas a la prestación del servicio deberán cumplir con las siguientes prescripciones técnicas:

- Contar con portaequipajes interiores antivuelco o lugar adecuado que asegure el traslado seguro de las cosas o bienes transportados.
 - Contar con vidrios con tratamiento antivandálico.
 - Tapizados de pana/tela/cuero.
 - Asientos de pasajeros con inclinación regulable. (CONMEBOL, 2019, http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf.)
- Finalmente, deberán tener una antigüedad no mayor a tres años, de acuerdo con la fecha de fabricación consignada en el respectivo certificado.

En cuanto al servicio, se requiere un total de cuatro vehículos para los traslados de los clubes finalistas. Estos deberán realizar los recorridos planificados.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 3



Fuente: elaboración propia.

Minibús de lujo

Vehículos automotores habilitados para transporte de pasajeros con capacidad de hasta 13 o 17 asientos. Además, deberán contar con chofer. Las unidades afectadas a la prestación del servicio deberán cumplir con las siguientes prescripciones técnicas:

- Contar con portaequipajes interiores antivuelco o lugar adecuado que asegure el traslado seguro de las cosas o bienes transportados.
- Tapizados de pana/tela/cuero.
- Asientos de pasajeros con inclinación regulable. (CONMEBOL, 2019, http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf.)
- Deberán tener una antigüedad no mayor a tres años, de acuerdo con la fecha de fabricación consignada en el correspondiente certificado.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

En cuanto al servicio, se requiere un total de dos vehículos para realizar los traslados de los clubes finalistas. Estos vehículos deberán realizar los recorridos planificados.

Van de utilería

Vehículos automotores sin asientos de pasajeros, destinados a la carga de equipo y/o material deportivo. Deben poseer capacidad de carga de 1500 kg.

En cuanto al servicio, se requiere un total de dos vehículos, uno para cada club finalista. Además, como ya hemos señalado, estas unidades deberán realizar los recorridos planificados y tener una antigüedad no mayor a ocho años, de acuerdo con la fecha de fabricación consignada en el certificado correspondiente.

Camión de carga

Vehículos automotores sin asientos de pasajeros, destinados a la carga de equipo y/o material deportivo. Deben poseer capacidad de carga de 2500 a 3000 kg.

En lo que respecta al servicio, se requiere un total de dos vehículos, uno para cada club. Además, deberán realizar los recorridos planificados y contar con una antigüedad no mayor a ocho años, de acuerdo con la fecha de fabricación consignada en el certificado correspondiente.

Auto sedán

Vehículos automotores tipo sedán de primera clase, y habilitados para transporte de pasajeros. Estas unidades deben poseer capacidad de hasta 4 asientos con chofer exclusivo.

Además, los vehículos afectados a la prestación del servicio deberán tener una antigüedad no mayor a cinco años, de acuerdo con la fecha de fabricación consignada en el correspondiente certificado. En cuanto al servicio, se requiere un total de dos vehículos, uno para cada club finalista. Estos dos vehículos serán utilizados para los traslados de los presidentes de clubes.

Finalmente, el resto de los aspectos que involucra a la globalidad de las actividades de transporte serán analizados en el módulo 4.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Interacción con otras áreas operacionales de un evento deportivo

A continuación, presentamos una tabla que indica todas las áreas funcionales con las que está relacionado este proyecto y establece cuáles son sus impactos. Además, describe las relaciones con otros departamentos y otras organizaciones de terceros, así como sus respectivas restricciones externas. Es crucial evaluar dónde el proyecto tendrá dependencias e informar al responsable correspondiente.

Tabla 2

Áreas funcionales / Partes externas	Describe la relación / dependencia
Transporte eventos	Integración de todos los problemas relacionados con el transporte y con el rendimiento del sistema de transporte para espectadores e hinchas.
Seguridad	Seguridad con respecto a los perímetros de estadios, los flujos de tráfico y peatones, el control de vehículos y personas, el uso de estacionamientos y las escoltas policiales, entre otros aspectos.
Acomodación	Espacios en hoteles y rutas oficiales de transporte.
Relaciones con el gobierno federal, regional y municipal	Nivel superior del proceso de transporte, integración e implementación de infraestructura (incluido un plan integral de gestión del tráfico).
Relaciones con ciudades sede	Infraestructura y transporte de la ciudad sede.
Gestión de los espacios (<i>venue management</i>)	Estacionamientos, infraestructura, instalación de estructuras temporales dentro del recinto de los estadios y otros espacios operacionales.
Responsabilidad social corporativa	Diseño, construcción y operación de infraestructura de transporte con pautas ambientales y de accesibilidad. Recopilación de datos relacionados con la sostenibilidad, etc.
Embajada del hincha	Accesibilidad al transporte y movilidad de los aficionados.
Venta de entradas (<i>ticketing</i>)	Integración de boletos de tren gratuitos y boletos de transporte público con las entradas para competiciones (<i>ticket combinado</i>).
Desarrollo (leyendas)	Plan especial de transporte y procedimiento para cumplir con los requisitos de las ceremonias.
Marketing (<i>branding</i> y señalización)	Definición, diseño, entrega y desinstalación de un plan de señalización eficaz e integrado.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Mapas y planos	Mapas y planos para todo el personal del equipo de transporte, conductores, clientes específicos, delegaciones de equipos, árbitros, etc.
Servicios para espectadores	Rutas de transporte específicas, diseñadas por las autoridades locales de acuerdo con el plan de gestión del tráfico.
Marketing (ceremonias)	Plan especial de transporte y procedimiento para cumplir con los requisitos de las ceremonias.
Ministerio de Transporte (país anfitrión)	Infraestructura de transporte, desarrollo e implementación de planes de transporte público. Implementación de <i>ticket</i> combinado.

Fuente: elaboración propia.

Interacciones con las principales áreas funcionales

Se requiere a transporte trabajar en estrecha colaboración con muchas funciones internas. Entre las más importantes podemos destacar a *venue management* (configuración y operaciones de *overlay* del estadio), seguridad, viajes y acomodación. A continuación, veamos en detalle a cada una de estas.

Venue management (gestión de espacios)

Las decisiones estratégicas fundamentales relacionadas con la capacidad del estadio, la ubicación y la proximidad a las vías de acceso de alta capacidad, así como los nodos de transporte público, son fundamentales para el éxito de cualquier estadio, especialmente para aquellos que se construyen para un evento de la CONMEBOL. Sin embargo, en muchos casos ya existe un estadio y, por lo tanto, la gestión del transporte (tanto el transporte de aficionados como el transporte del evento) se limita a encontrar las mejores soluciones con respecto a los flujos de tráfico ya existente, así como los accesos y salidas (es decir, el mejor uso posible de los espacios).

La sede suele participar en el diseño y la construcción de la superposición temporal del estadio y, por lo general, incluye todas las instalaciones relacionadas con el transporte alrededor de un estadio, incluidas las zonas de carga, las áreas de estacionamiento, el estacionamiento, el acceso y la salida, etc. Debe quedar claro para todas las partes que tales diseños son críticos para el éxito general del evento y para el adecuado uso de los recursos para el transporte. Por lo tanto, debe haber un enfoque integrado en esta planificación.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Seguridad

La interacción con el proyecto de seguridad, tanto interna como externa a la organización, es fundamental para el éxito operativo del transporte. Los proyectos de seguridad y transporte de la organización deben trabajar juntos. Además, deben coordinar acciones con las partes interesadas externas, responsables de la aplicación de seguridad, tráfico, carretera y estacionamiento.

Como señalamos, seguridad también trabaja en coordinación con las partes interesadas externas, con el objetivo de proporcionar recursos para garantizar el tránsito seguro de grupos de clientes y, en particular, para las delegaciones de fútbol, los VIP y/o dignatarios.

Además, la importancia de la interacción con seguridad debe abordarse mediante la formación de un comité de transporte y seguridad, para garantizar el buen funcionamiento y comunicación desde las primeras etapas de planificación hasta la entrega operativa real.

Viajes y acomodación

La disponibilidad de vuelos y acomodación, tanto a nivel nacional como dentro (o cerca) de las ciudades anfitrionas, es fundamental para las decisiones del plan estratégico de transporte. Esto es así, porque los hoteles y aeropuertos son puntos de anclaje importantes cuando se considera el movimiento previsto de todos los grupos de clientes de eventos designados oficialmente bajo los acuerdos de nivel de servicio.

En resumen, transporte interviene en todas las áreas funcionales de la organización. Las funciones enumeradas anteriormente se consideran dependencias críticas. Además, los propietarios de los grupos de clientes de la organización también son vitales y las interacciones con todas las funciones no deben subestimarse.

Capacitación

El presupuesto del área funcional y los planes de implementación deben revisarse para garantizar una asignación adecuada de fondos disponibles para proporcionar capacitación al personal. Además, se debe asegurar que el área funcional de transporte sea reconocida por brindar un excelente servicio al cliente, centrada en la buena experiencia de este.

A continuación, listamos algunos puntos clave con respecto a la capacitación:

- Contar con un programa de capacitación y proveedor de servicios contratados.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

- Solo personal capacitado y certificado puede trabajar durante el evento.
- Se recomienda realizar ensayos y pruebas con seguridad, para fortalecer la comprensión de los roles y responsabilidades.
- Tener estrategias y planes de contingencias de acceso y salida, los cuales se incluirán en el plan de despliegue de transporte.
- Se recomienda que el organizador produzca una guía o manual de capacitación detallado, en el cual se aclaren los roles y responsabilidades de todos los involucrados en el desempeño de las funciones de transporte. Igualmente, se sugiere trabajar colaborativamente con los proveedores para definir el material de capacitación, desde la información general hasta el rol específico de la capacitación en el lugar. Además, el personal recibirá una capacitación específica y pruebas *in situ* que les permitirán hacer sus tareas de la mejor manera posible.
- Estas guías de transporte pueden ser copias impresas, electrónicas o aplicaciones. De este modo, se espera que el usuario final pueda acceder fácilmente a la información y a los servicios de transporte disponibles.
- Idealmente, el entrenamiento del conductor se realizará un mes antes del inicio del evento. Por lo tanto, las rutas de acceso y señalización deben estar disponibles para el entrenamiento de transporte por lo menos un mes antes.

La capacitación del personal (particularmente la formación de los conductores) es esencial para entregar todos los aspectos requeridos del transporte.

El área funcional de transporte necesita definir e implementar, junto con el proveedor, un programa de capacitación excepcional para asegurar que su fuerza laboral pueda brindar servicios de manera efectiva y eficiente. Esto requerirá recursos, materiales de comunicación y tiempo, ya que la fuerza laboral puede ser grande y las descripciones de trabajo muy específicas. Este factor tendrá un gran impacto presupuestario y debe abordarse en una fase temprana.

Reconocimiento e inspecciones

Se recomienda, durante el transcurso del ciclo de preparación del evento, que transporte ejecute una serie regular de visitas oficiales de transporte e inspecciones de los espacios e instalaciones, para que la organización apoye las fases de planificación en el terreno y garantice que la adquisición de infraestructura y recursos esté en línea

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

con las indicaciones de planificación.

En este sentido, el principal desafío, en una operación 24/7, es mantener el personal motivado en situaciones de agotamiento físico y mental. Además, se debe asegurar una constante maximización de recursos (principalmente los vehículos) y que todo el personal de transporte (incluyendo a los choferes) siga las indicaciones en conformidad con el entrenamiento que les fue brindado.

Dirigir el equipo ante situaciones de presión requiere buena comunicación, asignación de roles y responsabilidades claras para cada una de las partes involucradas. A esto se suma la capacidad de empoderar a los miembros del equipo del proyecto, para que se sientan capaces de tomar las mejores decisiones.

A continuación, presentamos dos ejemplos de entregas referidas al día MD-1 (día de partido -1) y al MD (día de partido).

Figura 4

DAILY RUN SHEET - ESTADIO LA NUEVA OLLA							
AxB							
MD - 1							
Equipo A 17:00							
Equipo B 15:30							
							
Fecha	Horario	Fin	MD +/-	Columna1	AF Responsable	AF Cliente	Actividad
8-nov.-2019	15:00		2:00		TRA		Llegada de staff de transporte en el hotel equipo A
8-nov.-2019	15:30		1:30		TRA		Llegada de los colectivos, autos y vans en el hotel equipo A
8-nov.-2019	16:15		0:45		TRA		Llegada de los autos de seguridad en el hotel equipo A
8-nov.-2019	16:00		1:00	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	16:25	16:46	0:35	0:21	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	16:46				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	17:00	18:00		1:00	TRA	9-nov.-2019	Entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	17:45	18:15	0:15	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el hotel equipo A
8-nov.-2019	18:15	18:36		0:21	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	18:36				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo A
8-nov.-2019	13:30		2:00		TRA		Llegada de staff de transporte en el hotel equipo B
8-nov.-2019	14:00		1:30		TRA		Llegada de los colectivos, autos y vans en el hotel equipo B
8-nov.-2019	14:45		0:45		TRA		Llegada de los autos de seguridad en el hotel equipo B
8-nov.-2019	14:30		1:00	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov.-2019	14:55	15:04	0:35	0:09	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov.-2019	15:04				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo B
8-nov.-2019	15:30	16:30		1:00	TRA		Entrenamiento equipo B
8-nov.-2019	16:15	16:45	0:15	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el hotel equipo B
8-nov.-2019	16:45	16:54		0:09	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov.-2019	16:54				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo B

Fuente: elaboración propia.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 5

Fecha	Horario	Fin	MD +/-	AF Responsable	AF Cliente	Actividad	Local
9-nov.-2019	6:00			TRA		Abertura del estacionamiento operacional	N3 Leste
9-nov.-2019	6:00			TRA		INICIO SHUTTLE STAFF CONMEBOL / COL	Staff Entry Point
9-nov.-2019	6:00			TRA		INICIO CONTROL VPC TRA	PORTÕES DE ENTRADAS DE VEICULOS
9-nov.-2019	9:00		KD-8h30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	11:00		KD-6h30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	13:00		KD-4h30'	TRA	PRE	Llegada del transfer de PRE/BRO	N3 Estacionamiento Sul
9-nov.-2019	13:30		KD-4	TRA	PRE/BRO	Abertura de Estacionamiento PRE/BRO	N3 Estacionamiento Sul
9-nov.-2019	13:30		KD-4	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada del kit manager	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	13:30		KD-4	TRA	PRO	Abertura del Estacionamiento VIP y VVIP	
9-nov.-2019	13:30		KD-4	TRA		Activación de VPS	Perímetro Externo de Segurança
9-nov.-2019	14:00		KD-3h30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	14:30		KD-3	TRA	CPT	Salida de los equipos de árbitros del hotel	
9-nov.-2019	15:00		KD-2h30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	15:00		KD-2h30'	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada de los equipos de árbitros	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	15:30		KD-2	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	15:30		KD-2	TRA	CPT	Salida de los equipos para el partido	
9-nov.-2019	16:00		KD-30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	16:00		KD-30'	TRA	CPT	Inicio de llegada de Familia de Jugadores y Programa de Observadores	
9-nov.-2019	16:00		KD-30'	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de los equipos de árbitros	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	16:00		KD-30'	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada de las delegaciones	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	16:30		KD-1	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de las delegaciones	
9-nov.-2019	16:30		KD-1	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de las delegaciones	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	17:00		KD-30'	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	17:30		KD	TRA	PRE/BRO	Llegada del transfer de PRE/BRO	
9-nov.-2019	20:30		FW+1	TRA	PRO	Cierre del estacionamiento VIP e VVIP	N2, N3 - Oeste
9-nov.-2019	20:30		FW+1	TRA		Desactivación del VPC	Perímetro Externo de Segurança
9-nov.-2019	20:00			TRA		Salida arbitros de hotel (1 parte) TBD	
9-nov.-2019	20:00			TRA		Salida arbitros de hotel (2 parte) TBD	
9-nov.-2019	20:45		FW+1h15'	TRA	CPT	Inicio de la ventana de partida de las delegaciones	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	21:15		FW+1h45'	TRA	CPT	Fin de la ventana de la partida de las delegaciones	Drop Off N4 Oeste
9-nov.-2019	0:00		FW+4h30'	TRA	PRE	Fin del transfer de PRE	N3 Estacionamiento Sul
9-nov.-2019	0:00		FW+4h30'	TRA		Cierre de los estacionamientos de PRE	N3 Estacionamiento Sul e N3 e N4 Leste

Fuente: elaboración propia.

El punto de partida para considerar al área funcional de transporte y comenzar a planificar su papel en un evento masivo, es el acuerdo legalmente vinculante que confiere al organizador el permiso para la sede central del evento. Este se ejecuta por completo al ser designado por el titular de los derechos (o marca registrada) como el organizador. Obviamente, es imposible capturar todos los elementos esenciales del transporte dentro de un documento legal en un momento tan prematuro y, por lo tanto, se preparará un manual con más contenido operativo considerando más que las obligaciones contractuales. Este manual incluye especificaciones adicionales de los requisitos, para asegurar que el organizador y otras partes interesadas entienden completamente sus obligaciones, a menudo resumidas en el acuerdo mencionado. Además, este manual deberá hacer recomendaciones (basadas en principios genéricos, mejores prácticas y experiencias pasadas) sobre cómo cumplir o mejorar estas obligaciones, comprender mejor la tarea y desarrollar una base que permita al organizador proceder con fiabilidad y enfoque.

El diseño del plan operativo de transporte

El plan operativo de transporte es un nivel adicional de detalle que se capturará dentro del proceso de documentación de transporte. Destacará los principios y políticas acordados de cada subproyecto dentro de transporte e ilustrará claramente el modelo adoptado por transporte para garantizar la continuidad durante todo el evento.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Al igual que el concepto, el plan operativo se desarrollará en dos etapas definidas. Para la etapa 1, cada subproyecto dentro del transporte de eventos desarrollará un plan operativo genérico detallado, en el cual se ilustrará el modelo operativo óptimo. Este plan genérico debe mostrar las políticas y procedimientos estándar de la operación, que se replicarán dentro de cada ciudad sede (si corresponde) durante la etapa 2.

Los planes operativos de transporte son responsabilidad directa de la organización que va a entregar el evento. El modelo operativo óptimo en todos los subproyectos, desarrollado durante la etapa 1 dentro del transporte de eventos, requerirá una integración total, así como la coordinación de todas las operaciones. El documento final es, por lo tanto, visto como el resultado de la coordinación de todos los subproyectos por parte del responsable de **planificación central**. Sin embargo, durante la fase 2, la aplicación directa de la operación óptima en una ciudad sede específica requerirá que el transporte de eventos de la ciudad sede esté facultado para convertirse en el integrador y coordinador de todos los movimientos de transporte dentro de una ciudad sede específica. Al mismo tiempo, cada uno de los subproyectos individuales evolucionará hacia un plan operativo detallado y altamente enfocado que explicará completamente su objetivo principal.

Normalmente, el **plan operativo de transporte "genérico"** debe desarrollarse a más tardar 2 años antes de un gran evento (1 año para un evento de mediano porte, y 6 meses para un evento de pequeño porte), mientras que el **plan operativo de transporte "específico"** deberá estar listo 1 año antes del evento (6 meses para un evento mediano y 3 meses para un evento pequeño).

El plan operativo de transporte es el resultado combinado de la organización en su conjunto y del personal del Departamento de Transporte.

Los subproyectos individuales desarrollarán planes operativos detallados que documentan claramente la visión y la realidad operativa integrada de transporte. El **plan operativo de transporte** tendrá (al menos) los siguientes puntos:

- Introducción.
- Objetivo del documento.
- Modelo operativo de transporte de eventos (visión para cubrir operaciones tanto a nivel nacional como dentro de las ciudades anfitrionas).

El documento debe verse como una oportunidad para que el transporte evalúe la viabilidad de todos los planes operativos, resalte las interacciones e identifique las brechas o procesos ilógicos. Se trata de un documento en funcionamiento, "vivo" y en evolución, que actuará como un plan operativo para todas las partes que entregan transporte. Además, permitirá al titular de los derechos evaluar el plan y proporcionar comentarios válidos basados en

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

experiencias pasadas. Por lo tanto, para cada subproyecto, se espera como mínimo lo siguiente (de acuerdo con el tipo y porte del evento):

- Planeación central.
- Enlace con el cliente.
- Llegada y salida internacional, y transferencia nacional.
- Administración del sitio de aviación y aeropuerto.
- Ciudad anfitriona evento transporte.
- Operaciones de vehículos.
- Proyecto de estacionamiento y VAPPS.
- Servicios de apoyo al transporte de eventos (parte de la planificación central).
- Infraestructura de transporte y movilidad general.

Consideraciones finales

Transporte necesitará producir planes operativos detallados para cada subproyecto. De este modo, garantiza la integración total de la operación.

Los planes operativos de transporte deben redactarse desde dos perspectivas. Estas son, como entidad operativa holística dentro de la huella de torneo, y como entidad operativa holística dentro de una ciudad anfitriona.

Los planes operativos de transporte contendrán políticas y procesos operativos que deben explicarse completamente en el documento, para garantizar que la prestación del servicio es focalizada, efectiva y viable desde el primer día de operación.

A medida que se desarrollen los planes operativos de transporte, se identificará una estructura óptima de informes, y de comando y control, que proporcionará el marco para todas las operaciones durante el evento.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

2.2 SEG – Operación de seguridad

Presentación, principales objetivos y responsabilidades

La Gerencia de Seguridad de competiciones de clubes de CONMEBOL, tiene como finalidad reglamentar los procesos, funciones, deberes y responsabilidades del recurso humano, técnico y logístico necesario para la planificación, organización, ejecución y control de las competiciones de clubes organizadas por la CONMEBOL, 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.

(CONMEBOL,2019b, <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>)

A su vez, dicha gerencia brinda a los clubes y asociaciones miembro asesoría, apoyo,

capacitación y orientación necesaria respecto a la normativa, planes operativos, logística en temas de seguridad y análisis de riesgos destinados a la identificación, prevención y mitigación de amenazas antrópicas, técnicas y naturales, que puedan impactar la seguridad del espectáculo deportivo del fútbol. (CONMEBOL, 2019b, <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>)

La operación de seguridad

Descripción de la operación en MD-1 y MD

En MD-1 inicia la instalación de los anillos de seguridad del estadio y sus filtros de ingreso, cumpliendo con el cerramiento total del estadio sede de la competición. Esto último, tiene una duración aproximada de 8 horas.

En MD, la Gerencia de Seguridad inicia su operación con la verificación de la instalación de los anillos de seguridad y filtros de ingreso y, si corresponde, se realizan los ajustes que se consideren necesarios, así como la instalación de rejas y filtros para los accesos peatonales y vehiculares. Una vez finalizado lo anterior, se recibe al personal de vigilancia privada o de logística que operará el evento y se procede con la instalación del recurso, previo a la apertura de puertas del estadio al público y a la llegada de las autoridades deportivas y delegaciones.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Una hora antes de la apertura de puertas, se lleva a cabo una verificación de instalación de recursos, a fin de proceder a la apertura de puertas conforme a la hora establecida. Posterior a la apertura de puertas, se llevan a cabo los procesos de seguimiento y control del caso. Una vez finalizado el partido, se procede a la evacuación total del escenario. La operación del evento el día del partido tiene una duración aproximada de 12 horas. El horario de inicio y final está sujeto a la hora de comienzo del juego.

Principales normas y estándares del área.

Figura 6



Fuente: elaboración propia.

Reglamento

En el año 2019, la Gerencia de Seguridad de competencias de clubes de la CONMEBOL, presentó el Reglamento de Seguridad, por medio del cual se reglamenta los procesos, funciones, deberes y responsabilidades del recurso humano, técnico y logístico

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

necesario para la planificación, organización, ejecución y control de las competiciones de clubes organizadas por la CONMEBOL, 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. Dicho reglamento aplica hasta las fases previas de las finales únicas y su cumplimiento es responsabilidad de los clubes.

Para las finales únicas CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, se cuenta con una Directriz Operacional. Este documento tiene como objetivos establecer metas claras, definir las actividades, funciones y responsabilidades, así como determinar un orden, consecuente planificación y organización de las respectivas competiciones, fortalecer el trabajo en equipo, definir la operación de cada área, establecer líneas de tiempos y optimizar los recursos necesarios para el desarrollo de cada operación, y facilitar la introducción de posibles cambios.

Esta directriz tiene 5 fases en su desarrollo, las cuales presentamos a continuación:

- Fase I: diagnóstico.
- Fase II: planificación y elaboración.
- Fase III: confirmación.
- Fase IV: correctivos y aprobación.
- Fase V: implementación.

Entrenamiento del equipo de seguridad

Para la operación de seguridad de los eventos se contrata a una empresa de vigilancia privada (o empresa de logística, según el país). Esta empresa tendrá a su cargo el manejo y control de la seguridad en el estadio sede del partido, así como en los demás espacios o escenarios involucrados en la operación.

Para determinar la cuantificación de recursos y elaboración de los planes operacionales de seguridad de cada lugar, se lleva a cabo una visita de campo. Esta tiene la finalidad de realizar los análisis de georreferencia del lugar y de riesgos externos e internos.

Posterior a ello, se llevan a cabo las evaluaciones del caso y se procede a levantar el cuadro de recursos final, así como la lista de necesidades para la operación. En la última visita, y previo al evento, se reúne la totalidad del personal involucrado en la operación

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

con el fin de llevar a cabo una capacitación. Esta última, se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

- Ficha técnica del evento.
- Importancia del evento.
- Importancia de la vigilancia privada en el evento.
- Áreas de trabajo de la vigilancia privada.
- Funciones de cada área de trabajo.

Figura 7



Fuente: elaboración propia.

Luego de la capacitación, el personal de trabajo es llevado a cada área, para que conozca de manera específica su posición de trabajo y las respectivas funciones.

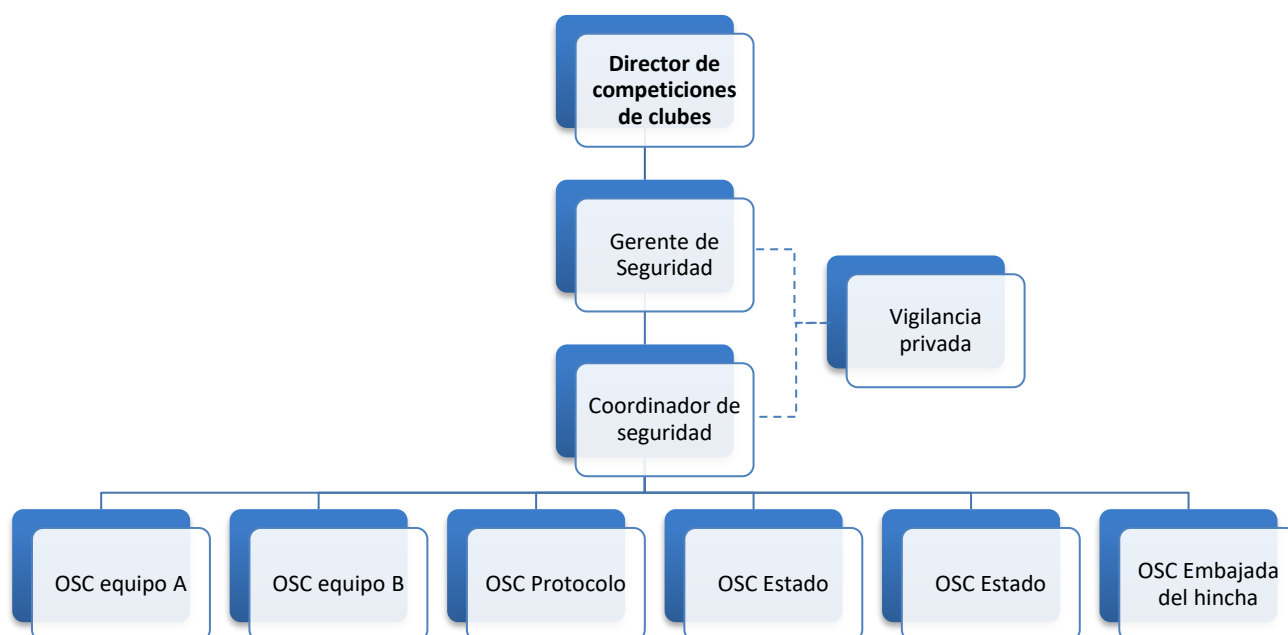
Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Previo a las finales únicas, a cada partido de CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana se le designa un OSC (oficial de seguridad de CONMEBOL) quien servirá de enlace entre la Gerencia de Seguridad de Competiciones de Clubes de la CONMEBOL y los Oficiales de Seguridad de los Clubes. A su vez, velará por el cumplimiento del Reglamento de Seguridad. Además, de acuerdo con la instancia o el riesgo de cada partido, se podrán designar dos OSC para cada juego, quienes serán el equipo de seguridad de la CONMEBOL.

En el caso de las finales únicas CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, se conforma un equipo de trabajo integrado por el gerente de seguridad, el coordinador de seguridad, un OSC por equipo, un OSC encargado de protocolo, y dos OSC para estadio. A este grupo se integra la empresa de vigilancia privada contratada para el evento.

El organigrama de este grupo está diseñado del siguiente modo:

Figura 8



Fuente: elaboración propia.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Interacción con otras áreas operacionales de un evento deportivo

La operación de la Gerencia de Seguridad es transversal al resto de las áreas operativas y mantiene una relación directa con el desarrollo de los diferentes eventos.

Cada área tiene sus necesidades propias de seguridad, vinculadas al carácter o complejidad de su función. Por este motivo, los servicios de seguridad son solicitados mediante el diligenciamiento del formato **Solicitud de servicios de vigilancia privada**, que incluye la siguiente información:

- Información del solicitante y del evento.
- Tipo de servicio solicitado.
- Ubicación del servicio.
- Infraestructura de seguridad del lugar en custodia.
- Tiempo de duración del servicio.
- Inventario de objetos en custodia.
- Análisis de riesgos.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 9



Fuente: elaboración propia.

Con base en la información recibida en la solicitud, la Gerencia de Seguridad lleva a cabo un análisis y determina la viabilidad del servicio. En la solicitud, cada área debe dejar claro el tipo de servicio que necesita, el espacio en el que se prestará el servicio y el tipo de servicio solicitado (por ejemplo, vigilancia, custodia o acompañamiento).

Las principales áreas con las que la Gerencia de Seguridad se relaciona en la operación de los eventos son:

- Televisión.
- Prensa.
- *Marketing*.
- Hospitalidad.
- Transporte.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 10



Fuente: elaboración propia.

Ejemplo

Un ejemplo de este ejercicio, en el marco de las finales únicas CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, es la coordinación entre la Gerencia de Seguridad y el área de Televisión. En este sentido, una vez definida la ubicación del complejo de TV, la Gerencia de TV diligencia el documento y consigna en él las fechas del evento, así como la cantidad y el tipo de servicio que necesita para la custodia del espacio donde se ubicará el montaje. Una vez recibida tal solicitud, la Gerencia de Seguridad hace el análisis de riesgo pertinente y confirma el servicio a través de la aprobación del mencionado documento.

Este servicio se prestará con una empresa de vigilancia privada contratada para el evento y se designará el recurso a través de dicha compañía.

Relación con clientes y proveedores

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

La Gerencia de Seguridad de Competiciones de Clubes tiene diseñado un **concepto de seguridad**, el cual tiene con bases la creación de espacios de consumo del producto y servicio fútbol los cuales ofrezcan seguridad y comodidad y, asimismo, establecer una relación directa y estrecha que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes (hinchas). Asimismo, nuestra finalidad es brindar a los proveedores y aliados estratégicos y comerciales, condiciones operacionales de seguridad. Conforme a la actividad y el nivel de servicios que desempeñen, se establece la estrategia operacional a implementar. Para ello, se constituye un grupo de trabajo que se relaciona directamente con cada área interesada y, de esta forma, se responde a sus necesidades.

En los partidos de CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, el OSC designado entabla una relación de trabajo con los OSCL (oficial de seguridad CONMEBOL local) que se encargan de brindar y facilitar este servicio, en constante relación con el club local y su proveedor de vigilancia privada o de logística. EL OSC se encarga de recibir las diferentes necesidades y coordina que cada área tenga lo requerido. Además, el concepto de servicio al cliente se eleva a la atención y seguridad de los aficionados. De este modo, se pasa de un concepto de seguridad a un concepto de servicio, que el aficionado necesita para su comodidad y seguridad.

Equipos, árbitros, autoridades deportivas, prensa, *marketing*, comunicaciones y aficionados son los ejes fundamentales de la operación de seguridad. Para cubrir este grupo se hace un trabajo en conjunto con la empresa de vigilancia privada contratada por el club local o por CONMEBOL, en el caso de las finales únicas. Además, se coordinan acciones con las autoridades locales que se integran a la operación a través de la conformación del Equipo de Gestión para la Seguridad.

En cuanto a los proveedores, en las finales únicas la Gerencia de Seguridad cuenta con dos proveedores base. El primero de ellos es la empresa de vigilancia privada que se encarga de brindar la orientación y apoyo a los hinchas en las diferentes fases del espectáculo deportivo. Esta empresa de vigilancia privada se involucra desde la planeación y organización del evento (es decir, acompaña a la Gerencia de Seguridad en las visitas previas al estadio, campos de entrenamiento, hoteles, embajada del hincha, etc.) hasta la puesta en marcha y finalización de este.

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 11



Fuente: elaboración propia.

El segundo proveedor de base es la empresa proveedora de vallas o rejas. Esta se encarga de los encerramientos perimetrales (anillos de seguridad) e incluye el montaje y desmontaje de los mismos. Este procedimiento se aplica a los diferentes espacios a utilizar en el desarrollo del evento deportivo.

Además, debemos contar con el apoyo de las autoridades locales de la ciudad donde se desarrollará el evento. Para este fin se crea el Equipo de Gestión para la Seguridad (EGS), el cual está conformado por:

- Policía local.
- Gobierno local (en las ciudades que aplique).
- Empresa de vigilancia privada o de logística.
- Bomberos locales.
- Protección civil o gestión del riesgo (en las ciudades que aplique).

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

- Operador de salud.
- Administración del estadio.
- Movilidad o tránsito.

Aunque este grupo no esté directamente vinculado a CONMEBOL, es pieza fundamental en la operación del evento, pues el éxito de la seguridad parte de un trabajo conjunto entre las autoridades y el organizador, en este caso la CONMEBOL.

Gestión de ingresos y egresos del área

La Gerencia de Seguridad no tiene un recurso propio para la operación, sino que este recurso está dispuesto en el presupuesto de la Dirección de Competiciones de Clubes.

En este sentido, la Gerencia de Seguridad elabora los pliegos de contratación a partir de los cuales las empresas de vigilancia privada interesadas en participar en el evento deportivo elaboran su oferta operativa y comercial. Estos pliegos contienen las bases para la operación, así como los ítems de estudio y control para hacer efectiva dicha contratación.

Una vez recibida la propuesta por parte de los oferentes, se hace un análisis tanto económico como administrativo y técnico para elegir a la empresa que mejor se adecúa a las necesidades.

Legado, lecciones aprendidas. *Debriefing*

La experiencia en la operación de las Finales CONMEBOL Libertadores - Lima 2019 y CONMEBOL Sudamericana - Asunción 2019, fueron la base de un aprendizaje que adquirimos debido a diferentes situaciones que se presentaron durante el desarrollo del evento. Con el ánimo de fortalecer la organización de los eventos posteriores, hemos desarrollado algunos documentos, los cuales exponemos a continuación.

Matriz de planificación: proyecta en el tiempo una planificación acorde a las necesidades que nos permita establecer una estrecha comunicación entre las diferentes áreas involucradas y un orden cronológico de las actividades a desarrollar.

Directriz de seguridad: permite establecer un soporte escrito de las responsabilidades entre las ciudades anfitrionas y la CONMEBOL, para asegurar que el mensaje llegue a los niveles operativos y no se queden solo en el ejecutivo (la directriz se entregará al EGS en el primer contacto). Además, se debe tender a que las ciudades anfitrionas cumplan con la responsabilidad de la seguridad humana y seguridad física de las competiciones, fortalecer el compromiso e implicaciones en la elaboración y aplicación

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

de los POS, conforme a cada ámbito establecido en la directriz de seguridad y soportar algunos conceptos que no se manejan en las Ligas Locales, como hospitalidad, prensa, protocolo, entre otros.

Transferencia de legado y conocimiento

El Reglamento de Seguridad se ha convertido en una herramienta fundamental. Algunas de las asociaciones miembro lo han tomado como hoja de ruta para la elaboración de sus propios manuales y reglamentos de seguridad.

Algunos ejemplos de asociaciones miembro que utilizan nuestro reglamento de seguridad como base para sus propios manuales de seguridad son la APF (Asociación Paraguaya de Fútbol), la FEF (Federación Ecuatoriana de Fútbol), la FVF (Federación Venezolana de Fútbol) y recientemente la FBF (Federación Boliviana de Fútbol).

En los partidos correspondientes a CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana (excepto en las finales), el OSC debe presentar un informe con las novedades que hayan ocurrido durante el desarrollo del evento deportivo. Con esta información, la Gerencia de Seguridad de Competiciones de Clubes levanta las estadísticas correspondientes a cada uno de los torneos.

Además, con dicha información, y con las posibles modificaciones al Reglamento de Seguridad, se realiza anualmente un *workshop* para oficiales de seguridad de CONMEBOL y un *workshop* para los oficiales de seguridad de los clubes clasificados a las diferentes competencias organizadas por la dirección de competencias de clubes de CONMEBOL, donde se lleva a cabo la retroalimentación del caso. El fin de estos eventos es compartir experiencias y propender por minimizar, cada vez más, el riesgo en los partidos de fútbol y ayudar a los organizadores a garantizar la seguridad del evento.

Como propuesta a corto plazo se tiene pensado realizar en las ciudades sede de las finales únicas, un *workshop* en el que podamos compartir la experiencia en la organización de eventos deportivos de aglomeración. Con esto buscamos dejar un legado en las ciudades sedes de las finales CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana, que contribuya a la planeación, organización, ejecución y control de sus competencias locales.

Anexo 2. Resumen Módulo 2

Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Referencias

CONMEBOL (2019) *Especificaciones técnicas*. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf.

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

CONMEBOL (2020). *Transporte. Especificaciones técnicas*. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/conmebol_sudamericana_cordoba_2020_especificaciones_tecnicas_de_transporte_anexo_a.pdf.