



# **Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales**

Módulo 3. Operaciones de  
hospitalidad, arbitraje, ética y  
cumplimiento



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

## 3.1 Hospitalidad

Este es un concepto relativamente nuevo dentro de la propuesta de los eventos deportivos; sin embargo, cada vez cobra más relevancia y se encuentra presente en todo evento de gran porte.

Es un producto *premium* que otorga a los clubes y a los diferentes organizadores una nueva posibilidad de maximizar el nivel de ingresos.

### Concepto general

En términos generales, el concepto de hospitalidad se refiere a la manera en que se trata al cliente. Es una virtud o cualidad que consiste en tratar bien, con amabilidad, al prójimo.

El término proviene del latín *hospitalitas* que contempla la asistencia y la atención a todo aquel que necesita algo, desde la bienvenida a un determinado lugar, el trato del personal involucrado, el servicio de alimentos y bebidas, etc. Es “la capacidad de acoger y agasajar con amabilidad y generosidad a los invitados” (Molinares Rodríguez y Marcos Redondo, 2016, <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-homeopatia-287-articulo-el-acompanamiento-fase-final-vida-S1888852616300455>).

Cuando hablamos de hospitalidad en el ámbito de los eventos deportivos nos referimos a la atención diferencial aplicada a los invitados y clientes especiales.

Esto no quiere decir que no se deba recibir con hospitalidad al resto de los aficionados; por el contrario, en el caso de los eventos deportivos, el concepto se refiere a un servicio que se presta a un cliente que está dispuesto a pagar un precio especial por un servicio especial y diferenciado.

### La experiencia CONMEBOL: *hospitality*

En la organización de nuestras finales únicas, se desarrolla el concepto de hospitalidad teniendo en cuenta a nuestros *sponsors*, socios comerciales, titulares de derechos de transmisión e invitados especiales que requieren de este tratamiento diferencial.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

El espacio de hospitalidad es un área exclusiva, climatizada, con servicio de comidas y bebidas, con una decoración elegida especialmente acorde a la ocasión. En este espacio las marcas realizan activaciones de su imagen corporativa ¿con qué objeto? Lograr una experiencia adicional inolvidable.

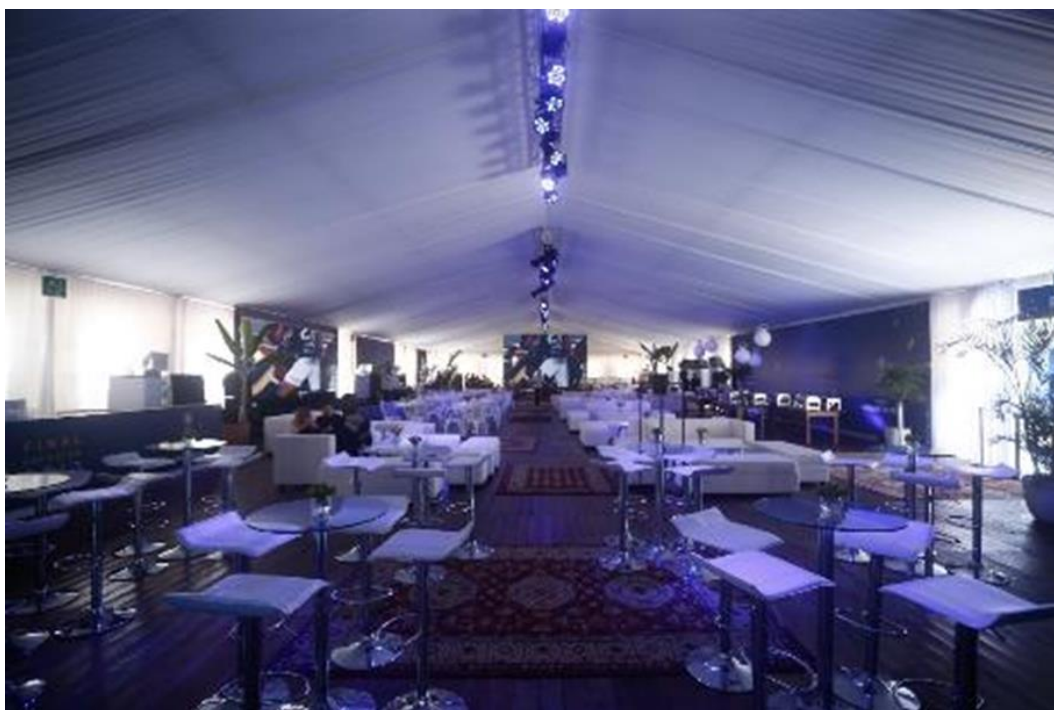
El espacio de hospitalidad se ubica dentro del perímetro del estadio, ya sea en lugares internos o externos al recinto, según la disponibilidad. El invitado contará con un acceso seguro desde esta zona hacia su ubicación correspondiente en las gradas.

El acceso estará disponible desde 2 horas antes del partido, durante el entretiempo y se mantendrá abierto hasta una hora después de finalizado el evento.

En el caso de nuestras Finales Únicas 2019, *sponsors, broadcasters*, invitados de CONMEBOL y leyendas del fútbol han recibido invitaciones a nuestra área de hospitalidad.

**El concepto de *hospitality* en CONMEBOL no solo se aplica en las finales únicas. Cada estadio que aloje partidos desde octavos de final en adelante, ofrecerá esta experiencia.**

Figura 1



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 2



Fuente: elaboración propia.

La capacidad de invitados que tuvo el servicio de hospitalidad, considerando los diversos niveles del mismo (palcos, *lounge* y carpa de hospitalidad) en la Final Única CONMEBOL Libertadores Lima 2019 fue de, aproximadamente, 6000 personas. Mientras que en la final de CONMEBOL Sudamericana Asunción 2019, el número aproximado fue de 2500 invitados.

## Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 3



Fuente: elaboración propia.

Figura 4



Fuente: elaboración propia.

## Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Nuestros socios comerciales y *sponsors* pueden definir por contrato la cantidad de *tickets hospitality* que requieren. Además, debemos contemplar a aquellos que la organización del evento invite y, finalmente, en función de ese número de personas de base haremos una proyección para saber la cantidad de plazas que se podrán comercializar de acuerdo con el espacio físico y las áreas con las que contemos.

Se ofrecen diferentes niveles de servicio para esta experiencia: *palcos, lounges* con servicio *in situ* internos y/o *tickets* para la tribuna principal con acceso a la carpa de *hospitalidad*. Esto forma parte de un plan conceptual que deberá ser desarrollado previo al evento. Es necesario contemplar los compromisos contractuales, invitados y lograr, por medio de esta unidad de negocio, maximizar nuestros ingresos.

Figura 5



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

La propuesta desarrollada debe tener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Alimentos y bebidas (menú).
- Ambientación.
- Concepto de operación.
- Horas de operación.
- Concepto de entretenimiento.
- Concepto de *branding*.
- Requerimientos de la hospitalidad (en base a disponibilidad en los estadios).
- Gestión y solicitud de permisos.
- *Staff* de calidad, preparados y con vocación de servicio.
- Concepto de comunicación (digital, medios de prensa, relaciones públicas).
- Transporte de calidad para los invitados.

Desde CONMEBOL, el concepto de hospitalidad significa: brindar una experiencia única e irrepetible para nuestros socios comerciales (*sponsors* y *broadcasters*).

Figura 6



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 7



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

## 3.2 Operación de arbitraje

### Presentación, principales objetivos y responsabilidades

#### Comisión de árbitros

##### Proceso de designaciones

Es importante mencionar que la Comisión de árbitros de la institución sigue el estatuto aprobado por el Consejo, conformado por los diez países pertenecientes a la CONMEBOL (art. 53).

La Comisión de árbitros de la CONMEBOL actualmente está conformada por:

Figura 8



Wilson Seneme Héctor Baldassi Oscar Julián Ruiz Jorge Larrionda

(Brasil)

(Argentina)

(Colombia)

(Uruguay)

Fuente: elaboración propia.

Destacamos la importancia que tiene el Departamento de Arbitraje y el Centro de Entrenamiento Tecnológico Arbitral (CETA) para la gestión de datos estadísticos y administrativos para que la Comisión de árbitros pueda ejercer sus funciones de manera segura y organizada.

Designar árbitros es el último paso de un trabajo que empieza en las pretemporadas para todos los árbitros internacionales de Sudamérica y tiene dos objetivos principales: la **capacitación** y la **evaluación** de los oficiales que van a dirigir los partidos organizados por la

## Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

CONMEBOL. Es importante destacar que los árbitros que trabajan en las competencias de la CONMEBOL fueron seleccionados y capacitados para tal tarea y, en caso de reprobación (técnica o física), no estarán habilitados para prestar servicio en ningún club o selección que integre la CONMEBOL.

Los árbitros, además de recibir un acompañamiento por parte de la Comisión de árbitros, también reciben *feedback* de los asesores u observadores. Estos últimos realizan una devolución pospartido en la que destacan los puntos positivos y los aspectos a mejorar de cada oficial designado (árbitro, árbitro asistente, cuartos árbitros y equipo VAR -*video assistant referee*-). Utilizan, a este fin, una plataforma de videos, *chat* y un informe del partido emitido a través del sistema COMET.

Figura 9



Fuente: elaboración propia.

# **Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales**

Figura 10



Fuente: elaboración propia.

Figura 11



# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Fuente: elaboración propia.

Figura 12



Fuente: elaboración propia.

A continuación, listamos los **criterios** principales que la Comisión de árbitros tiene en consideración para designar a los oficiales que tendrán el honor de actuar en una competición de la CONMEBOL:

- Calidad técnica.
- Capacidad física.
- País de origen (posibilidades de designaciones).
- Conformación de los grupos o fases.
- Tabla de clasificación.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

- Desempeño en partidos anteriores.
- Informe CETA (evaluación de los asesores u observadores).
- Experiencia del árbitro (número e importancia de partidos en su carrera).
- Potencial de los árbitros jóvenes (capacidad demostrada en partidos anteriores).
- Rivalidad entre los equipos (seguridad).
- Ambiente del partido (tamaño del estadio, calidad y dimensión del césped, capacidad de público, altura, etc.).
- Características técnicas del árbitro y compatibilidad con las características técnicas del partido.
- Cantidad de partidos designados en la temporada.
- Cantidad de partidos dirigidos en un club y/o selección.

Figura 13



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

## La carrera del árbitro. Promociones de categoría

Los árbitros se forman e inician sus carreras en las asociaciones nacionales, que son las principales responsables en la formación, desarrollo y control de los árbitros. Estas asociaciones también postulan a los árbitros para la categoría internacional de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por cada una. Tanto la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación) como la CONMEBOL tienen la responsabilidad de aprobar la lista, que se renueva anualmente.

Cabe destacar que la CONMEBOL realiza un proyecto anual denominado **jóvenes talentos** en el cual prepara y evalúa jóvenes árbitros que no son de la categoría internacional para que, al momento de ingresar a esta, rápidamente se los identifique y se los prepare para debutar en los partidos internacionales. Hasta 2016 el promedio de espera de un árbitro para debutar en juegos internacionales era de 2 años y, luego de la implementación de este proyecto, tenemos árbitros que debutan en partidos de la CONMEBOL con un promedio de 6 meses de espera).

Básicamente, se espera que la carrera de un árbitro sea similar a la de un jugador; es decir, que su desempeño en los partidos garantice los mejores en la principal categoría de árbitros.

Figura 14



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

El gran objetivo de un jugador es llegar a la selección nacional y representar su país en las grandes competencias deportivas. En el caso del árbitro, su mayor objetivo es formar parte de la lista internacional y participar de grandes eventos como mundiales, la Copa América, los Juegos Olímpicos, etc.

Para elegir los árbitros que participarán de la Copa Mundial de la FIFA, la comisión de árbitros FIFA observa y evalúa en los seminarios, a lo largo de 4 años, el desempeño técnico, físico y social de los árbitros preseleccionados. La selección final es absolutamente técnica y se basa en el rendimiento de cada oficial en las competencias nacionales e internacionales en las que se desempeña.

Los árbitros de la CONMEBOL, tradicionalmente, son protagonistas en los mundiales FIFA. Durante el Mundial de Rusia 2018, el árbitro argentino Néstor Pitana dirigió la apertura del evento y también la gran final.

## La operación de arbitraje (hotelería y logística general)

Una vez comunicada las designaciones a las asociaciones miembro y a los oficiales de partidos que fueron convocados a los eventos, comienza la gestión para el viaje.

En primer lugar, se realiza un chequeo de fechas, sedes y horarios de partidos y/o torneos con los miembros del Departamento de Competiciones de acuerdo con el *fixture* recibido a principio del año. Luego, se prepara una planilla de datos, requerida por el Departamento de Viajes, que contiene el detalle de las necesidades del Departamento de Arbitraje.

Se remite la planilla de solicitud de itinerarios de vuelo al Departamento de Viajes y, luego, se recibe por parte de las agencias las propuestas para chequeo y ajustes de ruta y horarios, en caso de ser necesarios de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento de la competición.

Se monitorea, junto al Departamento de Viajes, el proceso de envío de los itinerarios por parte de la agencia seleccionada a los oficiales de partidos hasta la confirmación de estos.

Una vez confirmados los itinerarios, se reciben los boletos electrónicos de cada pasajero. Los pasajes aéreos son emitidos de acuerdo a los criterios de logística y viajes que disponga el Departamento de Arbitraje y según el reglamento de la competición. Detallamos algunos ejemplos:

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

- En el reglamento de partidos se estipula que: “los árbitros deberán estar en el lugar del partido, como mínimo, el día anterior al de su disputa”<sup>1</sup>.
- En reglamento de torneos menores se estipula que: “los árbitros deberán llegar a la sede de torneo, como mínimo, 2 o 3 días antes del inicio de acuerdo con la actividad previa de los convocados (capacitaciones)”<sup>2</sup>.
- La prioridad es que viajen desde el aeropuerto internacional más cercano a su ciudad de residencia o ubicación en el momento de su designación.
- Se escogerán, preferentemente, vuelos directos o con el menor número de escalas posibles para garantizar el descanso necesario.
- Por razones de seguridad, el equipo arbitral viajará, en lo posible, en el mismo vuelo o en vuelos que tengan horarios similares de llegada o de salida para facilitar la logística de ingreso y egreso de la ciudad que sea sede del partido.

## Traslados

Para coordinar los traslados, se envía una solicitud al Departamento de Viajes con los siguientes datos:

### 1. Traslado del aeropuerto al hotel y del hotel al aeropuerto

Se adjunta una planilla que contenga: los horarios de llegada y regreso, los nombres de los pasajeros, las fechas, los datos del vuelo y el aeropuerto.

Además, previo al viaje, se deben solicitar los datos de la empresa que será responsable de los traslados y algún contacto de referencia en caso de necesidad.

### 2. Otros traslados

- Traslado del equipo arbitral y de los árbitros para realizar las pruebas físicas.
- Traslado de jugadores al campo para realizar los entrenamientos de campo.
- Traslado del equipo arbitral y de los árbitros para el día del partido.

<sup>1</sup> Art. 119- Reglamento CONMEBOL Recopa 2020. Confederación Sudamericana de fútbol.

<sup>2</sup> Art. s/d

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Coordinar la cantidad de móviles que serán necesarios y organizar la logística, tanto de los momentos previos, como del durante y pospartido.

Especificar las necesidades para calcular la cantidad de traslados y cuántos vehículos se necesitan de acuerdo a la capacidad de cada uno.

Elaborar el calendario de actividades con horarios y sedes para coordinar con los conductores y la empresa responsable.

## Hotelería, alimentación y equipamiento

Solicitar al Departamento de Viajes la reserva de los hoteles y especificar todos los requerimientos generales para la estadía de la delegación arbitral en la sede del partido y/o torneo, de acuerdo con lo estipulado en el cuaderno de cargos de la competición y en base al presupuesto destinado al mismo.

Para la reserva de alojamiento se debe especificar:

- Cantidad de habitaciones.
- Tipo de habitación (*singles* y *dobles*).
- Habitaciones dobles para árbitros y árbitros asistentes convocados.
- Fecha de *check in* y *check out*.

Para las comidas, se debe detallar:

- Desayunos.
- Almuerzo tipo *buffet* (revisar previamente las sugerencias de menú con el preparador físico).
- Merienda y/o *coffee break*.
- Cena tipo *buffet*.
- Bebidas (jugos naturales, gaseosas, otras bebidas sin alcohol, café y té).

Sala y equipamiento necesario para el curso, las capacitaciones, reuniones o charlas

## Sala para clases teóricas

Especificar el formato de la sala y la cantidad de personas que asistirán para definir el espacio necesario.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Establecer las fechas y duración de la actividad (definir horarios).

Elaborar una lista de necesidades para la sala. Debe contar con internet, pantalla, proyector, pizarra, papelógrafo, conexiones eléctricas, mesas, sillas, mástiles, luces.

## La operación del VAR (*video assistant referee*)

### CONMEBOL: pioneros en el uso del VAR

La CONMEBOL, en cumplimiento de uno de sus pilares principales: **reglas claras**, fue la confederación **pionera** en implementar el sistema VAR dentro de sus competiciones más importantes.

CONMEBOL fue la primera confederación en utilizar VAR en un partido oficial. Este hito formó parte de la CONMEBOL Libertadores 2017, en la semifinal entre River Plate (Argentina) y Lanús (Argentina).

Actualmente, la CONMEBOL aplica este sistema en sus principales competiciones de clubes y selecciones. Se utiliza, desde octavos de final, en la CONMEBOL Libertadores 2020 y CONMEBOL Sudamericana 2020, en la CONMEBOL Recopa y en la Copa América.

### **Filosofía. Compromiso con la justicia y una mayor transparencia en el fútbol**

#### **Mínima interferencia, máximo beneficio**

#### Objetivo del VAR

El objetivo del VAR es ayudar a los árbitros a tomar una decisión ante errores claros y obvios. Se aplica en situaciones clave que pueden modificar el resultado de un partido.

Video 1. Estadio Santiago Bernabeu

Fuente: elaboración propia

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Video 2. Francisco Gazia experto Conmebol

Fuente: elaboración propia

Video 3. Nelson Hernández experto Conmebol

Fuente: elaboración propia

Un árbitro asistente de video (VAR) es un miembro del equipo arbitral que cuenta con acceso independiente a las imágenes del partido y que puede ayudar al árbitro en caso de un error claro y obvio, o de un incidente grave que no fue advertido por este.

“En todas las situaciones, el VAR solo se utiliza después que el árbitro haya tomado una decisión (incluyendo permitir que el juego continúe), o si un incidente grave no es detectado [es decir, no ha sido visto por el equipo arbitral en campo]” (El Observador, 2018, <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>).

En este sentido, cabe aclarar que **la decisión final la tomará siempre el árbitro central.**

¿Cómo opera el VAR?

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 15



Fuente: elaboración propia.

## Chequeo versus revisión

Un chequeo se lleva a cabo automáticamente por el VAR, verificando cada situación para ver si se produjo un error claro y obvio que pueda modificar el resultado de un incidente/falta grave.

Una revisión solo puede ser iniciada por el árbitro. Otros oficiales de partido (especialmente el VAR) pueden recomendar una revisión, pero sólo el árbitro decidirá si tendrá o no una revisión y resultado de la misma. (El Observador, 2018, <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>)

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

La presencia de árbitros de campo y VAR de CONMEBOL en el principal evento deportivo (Rusia 2018)

Figura 16



El primer partido de una Copa Mundial de Fútbol donde se utilizó la herramienta VAR fue el encuentro entre Rusia y Arabia Saudita, el 14 de junio de 2018.

## Terna arbitral de ese encuentro

Árbitro: Pitana Néstor (argentino).

Árbitro asistente 1: Maidana Hernán (argentino).

Árbitro asistente 2: Belatti Juan Pablo (argentino).

Cuarto árbitro: Ricci Sandro (brasileño).

## Equipo VAR

Árbitro asistente de video: Irrati Massimiliano (italiano).

Árbitro asistente de video para el fuera de juego: Astroza Carlos (chileno).

Asistente de árbitro asistente de video: Vigliano Mauro (argentino).

Árbitro asistente de video de apoyo: Orsato Daniele (italiano).

Árbitro asistente de reserva: De Carvalho Emerson (brasileño).

Equipo arbitral de CONMEBOL en la final de Rusia 2018

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Encuentro: Francia versus Croacia (15 de julio de 2018)

## Terna arbitral

Árbitro: Pitana Néstor (argentino).

Árbitro asistente 1: Maidana Hernán (argentino).

Árbitro asistente 2: Belatti Juan Pablo (argentino).

Cuarto árbitro: Kuipers Bjorn (neerlandés).

## Equipo VAR

Árbitro asistente de video: Irrati Massimiliano (italiano).

Árbitro asistente de video para el fuera de juego: Astroza Carlos (chileno).

Asistente de árbitro asistente de video: Vigliano Mauro (argentino).

Árbitro asistente de video de apoyo: Makkellie Danny (neerlandés)

Árbitro asistente de reserva: Zeinstra Erwin (neerlandés).

CETA (Centro de Entrenamiento Tecnológico Arbitral)

Figura 17



Fuente: elaboración propia.

## Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

CONMEBOL ha innovado en el uso de la herramienta VAR desde 2017. Una prueba de esto es la creación de CETA (Centro de Entrenamiento Arbitral), una inversión por parte del Departamento de Desarrollo con gestión de la Comisión de Árbitros.

El objetivo es en el mediano plazo es utilizar a CETA como centro VAR para las competencias de CONMEBOL.

Figura 18



Fuente: elaboración propia.

# **Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales**

Figura 19



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

## 3.3 Ética y cumplimiento

### Valores y transformación cultural de la CONMEBOL

Desde CONMEBOL asumimos el rol de ser inspiradores de la ética, la transparencia y el cumplimiento en el fútbol y en el deporte en general. Hemos adoptado un enfoque y lo hacemos parte de nuestro ADN: devolverle al fútbol lo que es del fútbol.

**Todos somos parte esencial para que ocurra la transformación cultural. Debemos asegurarnos que los procesos y políticas en nuestro diario accionar como institución se realicen basados en nuestros valores como pilares de gestión: integridad, confiabilidad, pasión, profesionalismo, sostenibilidad e inspiración.**

Figura 20



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 21



Fuente: elaboración propia.

Hemos reestructurado y modificado totalmente la imagen del predio de CONMEBOL en Asunción.

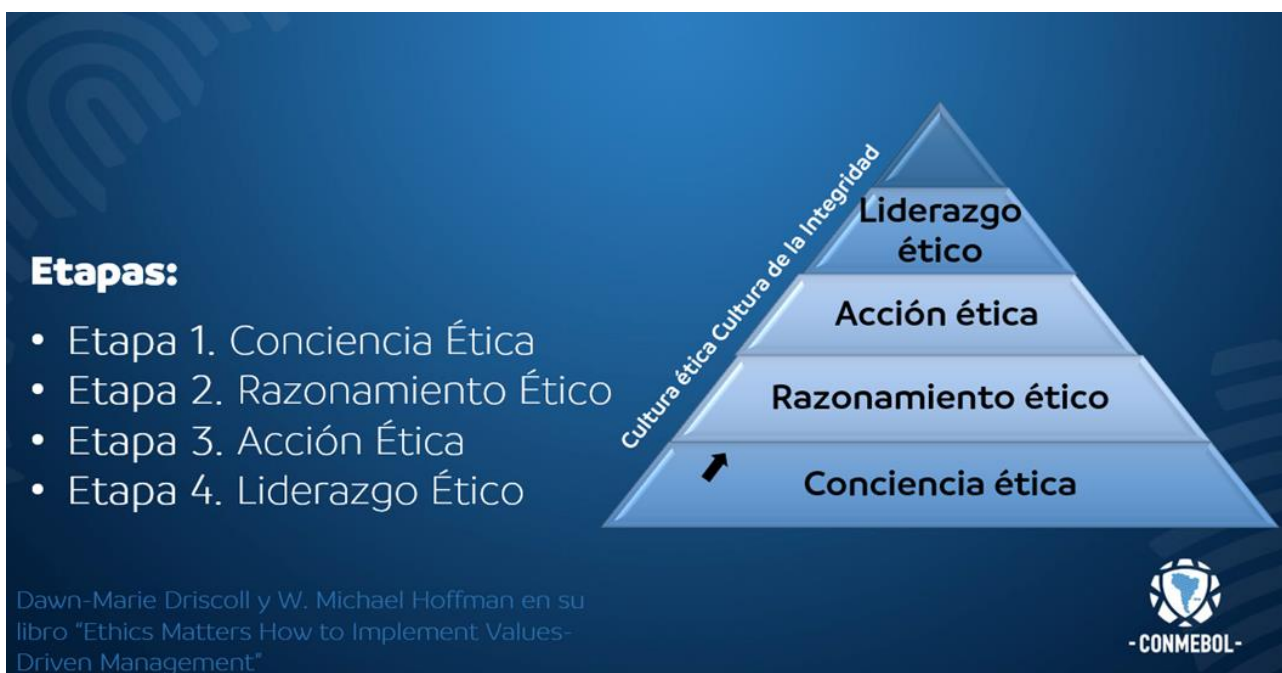
# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 22



Fuente: elaboración propia.

Figura 23



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Figura 24



Fuente: elaboración propia.

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

Debemos ser conscientes de que cada uno de nosotros, en los diferentes ámbitos donde nos desarrollamos (en lo personal y lo profesional), somos líderes en el lugar que actuamos. **Todo lo que hacemos impacta: en nuestra casa, nuestro alrededor, nuestra familia, nuestros amigos, nuestros compañeros de trabajo, en quienes nos miran y no conocen.**

Por eso entendemos que, en la medida en que vivamos los valores, seamos arquitectos en la aplicación de las normas, todos y cada uno de nosotros formamos parte de esta **nueva historia** del fútbol sudamericano. Este es el legado de nuestras leyendas del mejor fútbol del mundo y construimos esta misión. Formamos parte porque somos, actualmente, los que escribimos esta historia que luego nos trascenderá.

**Lo que hagamos hoy marcará el legado para los que vendrán después que nosotros. Ellos verán que el fútbol sudamericano ocupa un lugar que nunca debió haber perdido.**

## Transparencia en la gestión de las contrataciones

Desde CONMEBOL tenemos procesos de contratación bien definidos que seguimos diariamente.

Uno de nuestros ejes organizacionales es **cuentas claras** y abarca distintos conceptos y procesos: conocer a las partes involucradas, realizar concursos de precios, realizar pagos y transacciones trazables, entre otros.

La planificación y la puesta en marcha de los eventos deportivos no solo implica aquellos elementos vistos a lo largo de este curso, también abarca a cada una de las personas que lleva a cabo sus tareas profesionales y, precisamente ahí, es donde todo comienza porque cada uno vive y se desenvuelve de acuerdo a sus valores. Estos determinan el desempeño profesional de las tareas.

Es fundamental identificar los valores de cada uno y tener en claro los ejes que define la institución para trabajar. **Los valores y ejes regirán el actuar diario.**

Cuando participamos de un evento nunca llegamos a dimensionar realmente dónde comienzan los procesos y todos los elementos intangibles que lo componen. Estos aspectos también determinan el éxito o el fracaso del mismo.

# **Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales**

**Un resultado deportivo bueno o malo está directamente relacionado a la gestión institucional ya que los eventos no pueden separarse de la institución que los organiza.**

Anexo 1. Resumen Módulo 3

# Principales áreas operacionales de un evento deportivo y conclusiones finales

## Referencias

El Observador (30 de octubre de 2018). *Wilson Seneme: "El VAR no busca hormigas, debe buscar elefantes"*. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>.

Molinares Rodríguez, E. y Marcos Redondo, C. (2016). El acompañamiento en la fase final de la vida. *Revista Médica de Homeopatía*, 9 (3), 121-127. Disponible en <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-homeopatia-287-articulo-el-acompanamiento-fase-final-vida-S1888852616300455>.

Reglamento CONMEBOL Recopa (2020). *Reglamento 2020*. Confederación Sudamericana de Fútbol.