

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

MÓDULO 4. PLANES  
OPERACIONALES DE SEGURIDAD



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## 4.1 Planes operacionales de seguridad

### 4.1.1 ¿Qué son los planes operacionales de seguridad (POS)?

El fútbol, como deporte y como actividad social, ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas y se ha convertido en un evento que congrega multitudes. Los eventos deportivos tienen amplia visibilidad mediática y una significativa complejidad operativa. Por ejemplo, una final de la Copa CONMEBOL Libertadores es un fenómeno deportivo relevante y, además, un suceso sociopolítico o económico de impacto continental.

Los eventos futbolísticos tienen tal envergadura e impacto que requieren de una planificación y organización sumamente compleja. En este sentido, ha cobrado relevancia la planificación operativa de la seguridad. Lamentablemente, no es posible mirar hacia otro lado y evitar ver los hechos de violencia e inseguridad en el mundo que afectan también a los eventos deportivos.

En muchos lugares, las tardes de domingo con los chicos en las gradas populares de un estadio o en el campo de juego, con árbitros y directivos que se lucen en un partido se ha transformado en una foto, en blanco y negro, de otra época. Ciertamente hubo cambios, algunos no muy positivos en materia de inseguridad. Los hechos delictivos no se originaron en el fútbol como práctica deportiva, sino que tienen sus raíces en otros intereses y actores ajenos al ámbito futbolístico. La inseguridad, lamentablemente, implicó la pérdida de vidas humanas a causa de acciones violentas y actos vandálicos.

Figura 1: Foto histórica del campo de juego



Fuente: Ediciones El País, 2019,  
[https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577\\_340993.html?rel=mas#foto\\_gal\\_1](https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577_340993.html?rel=mas#foto_gal_1)

Figura 2: Foto histórica de la tribuna



Fuente: Ediciones El País, 2019,

[https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577\\_340993.html?rel=mas#foto\\_gal\\_1](https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577_340993.html?rel=mas#foto_gal_1)

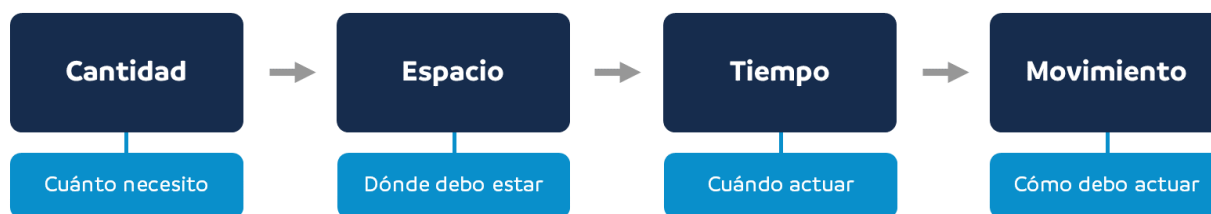
En este contexto la seguridad se ha transformado en un eje central de lo que corresponde a la planeación, organización, ejecución y control de un evento deportivo. Esta centralidad se traduce en la necesidad de saber manejar con eficiencia los planes operacionales de seguridad (POS).

Se denomina POS

a todas las acciones, planes y estrategias humanas, técnicas, logísticas y operativas (...) [requeridos], a fin de preservar el orden público y buen desarrollo de un espectáculo deportivo. El objetivo de dichos planes es el de dar respuesta oportuna, preventiva y si es el caso correctiva, a cualquier amenaza antrópica [producida por la actividad humana], técnica o natural, que afecte de manera directa o indirecta, el normal desarrollo del espectáculo deportivo y el orden público. (CONMEBOL, 2019, p. 39)

Los POS varían según el formato de la competición a realizar y dependen de factores como: la duración en el tiempo, cantidad de participantes, recursos físicos y humanos, infraestructura, entre otros. No obstante, la oferta de POS que desarrollamos en esta lectura puede ser aplicada a cualquier competición, siempre que se sigan ciertos principios (ver figura 3).

Figura 3: Concepto técnico operativo POS



Fuente: elaboración propia.

## 4.1.2 Elaboración de los POS

En primer lugar, debemos tener en cuenta que los POS abarcan tanto la seguridad de los estadios de fútbol como del resto de los espacios físicos utilizados por las delegaciones deportivas para el ejercicio de sus funciones. Esto incluye, por ejemplo, hoteles o campos de entrenamiento, especialmente en el caso de las competiciones de larga duración, por ejemplo, los Mundiales de Clubes, Copas del Mundo, Copa Confederaciones, CONMEBOL Libertadores Femenina, CONMEBOL Libertadores de Fútbol y Fútbol Playa, entre otras.

Ya hemos mencionado la complejidad organizativa de este tipo de eventos. En este sentido, los POS que se implementan durante un evento deportivo incluyen:

- a. Plan operacional de seguridad: a cargo de la policía local y/o empresas de vigilancia privada conforme normativa nacional del país y/o ciudad anfitriona.
- b. Plan operacional de atención primaria de salud: a cargo de la empresa de salud contratada por el organizador del evento.
- c. Plan de logística: a cargo de la empresa contratada por el organizador del evento. Este plan solo aplica para Colombia, Ecuador y Perú.
- d. Plan operacional de evacuación: a cargo del propietario del estadio.
- e. Plan operacional contra incendios: a cargo de los bomberos locales.
- f. Plan operacional de tránsito y movilidad: a cargo de la autoridad competente local.
- g. Plan operacional administrativo del estadio: a cargo del propietario del estadio.
- h. Plan de información pública: a cargo de la autoridad local en asociación con el organizador del evento.
- i. Plan operacional de alimentos y bebidas: aplica solo para el estadio y está a cargo del operador de turno.

Para que esto sea más fácil de visualizar y comprender, vamos a imaginarnos que formamos parte del equipo encargado de la planeación, organización, ejecución y control de una final única de la CONMEBOL Libertadores y/o Sudamérica (para este tipo de eventos se aplica la matriz de planificación de seguridad). El objetivo de este ejercicio es que veamos los detalles

de los POS. Presentaremos sus componentes de manera cronológica y conforme a su ámbito de aplicación.

## A) POS para aeropuertos

Si bien es cierto que los deportistas o sus cuerpos técnicos no tienen la investidura de jefes, secretarios de Estado y/o personal diplomático, se les debe dar un trato diferenciado durante su paso por el aeropuerto de la ciudad anfitriona de la competición, tanto en el proceso de llegada, como en el proceso de salida. Esto se debe a que son referentes de alto impacto social y mediático, despiertan gran interés en la comunidad y llaman la atención de los medios de comunicación. En consecuencia, su paso por los aeropuertos puede incomodar o generar alteraciones en el funcionamiento normal de estos lugares.

En este sentido es importante entender que el aeropuerto es el primer escenario de consumo de servicios para las delegaciones deportivas, autoridades y personal invitado VIP (*very important person*). Asimismo, este es un ámbito en el cual se da un primer mensaje de la calidad y profesionalismo de la organización deportiva responsable del evento, en asociación con las autoridades gubernamentales del país y/o ciudad anfitriona. En esta experiencia vemos en acción el concepto de *marketing* deportivo y podemos evaluar si se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, sean ellos internos o externos.

Mencionaremos, a continuación, aspectos a tener en cuenta en la implementación de los POS en los aeropuertos de las ciudades anfitrionas:

- I. Estacionamiento de aeronaves. Se recomienda que las aeronaves que transportan a los equipos finalistas estacionen en un espacio diferente y aislado del resto de las aeronaves comerciales. Se sugiere, por ejemplo, que estacionen en las terminales de carga o en lugares remotos. De esta forma las delegaciones deportivas mantendrán un aislamiento apropiado que permitirá un mejor control de las operaciones de seguridad que se deben realizar. Asimismo, se reducirá de manera considerable cualquier impacto negativo que tenga este hecho en el normal funcionamiento de los aeropuertos.
- II. Vehículos adicionales. Se solicita el ingreso y estacionamiento de un bus para 45 pasajeros, una Van para 20 pasajeros y automóvil sedán, en algún lugar cercano a las aeronaves que transportarán a las delegaciones deportivas. Tales medidas se requieren con el fin de reducir las distancias del desplazamiento peatonal y, especialmente, para evitar el contacto con el público ya que esto podría generar grandes contratiempos y suponer riesgos para la seguridad de los miembros de la delegación.
- III. Caminos especiales. Previo a la llegada de las delegaciones deportivas se deben tener definidas las rutas peatonales internas para que se trasladen desde la aeronave hasta

los puntos de atención establecidos según análisis operativo, especialmente, hacia el lugar donde se llevará a cabo el control migratorio.

- IV. Controles migratorios. Por cuestiones relacionadas con la preparación física del deportista, sus tiempos de descanso y sus necesidades de alimentación, es importante gestionar previamente los trámites migratorios para que los deportistas accedan a un procedimiento personalizado, rápido y con el menor contacto posible con el público.

Asimismo, se debe disponer de un procedimiento diferenciado para personas VVIP (*very very important person*) y VIP, el cual, por lo general, se lleva a cabo en terminales migratorias privadas que se abocan especialmente a vuelos privados.

- V. Utilización de salas VIP para delegaciones deportivas e invitados especiales. Se debe contar con este servicio en caso que se produzcan demoras en cualquiera de los procesos realizados por las autoridades aeroportuarias. Siempre que sea posible se deberá habilitar un espacio exclusivo para las delegaciones deportivas, que garantice la privacidad y cuente con un servicio de *catering* e hidratación.
- VI. Elementos deportivos. Se debe prever el estacionamiento, en la parte externa al aeropuerto, de camiones de 1500 kilos aproximadamente (uno por cada delegación deportiva) para que trasladen la utilería a los hoteles respectivos. Los equipos de fútbol, al igual que otros deportistas, llevan una gran cantidad de implementos deportivos que ocupan lugar y tienen un kilaje importante, por eso se requiere tomar este tipo de recaudo para su transporte.
- VII. Instalación de puntos de información, en la parte externa e interna de los aeropuertos, durante la operación de entrada y salida de las diferentes delegaciones deportivas y clientes VVIP al país anfitrión. Como ya se dijo, el primer impacto (positivo o negativo) que las delegaciones deportivas, personas VVIP y VIP, autoridades deportivas, aficionados y turistas en general tengan con respecto al evento deportivo se adquiere en los aeropuertos del país anfitrión, por tanto, deben ser visibles e identificables los **puntos de información** para atender cualquier duda.
- VIII. Autorización e ingreso a zonas restringidas. El personal de apoyo designado por el organizador del evento involucrado en la operación tendrá a su cargo el acompañamiento a las delegaciones, autoridades deportivas e invitados especiales desde el descenso de las aeronaves a los puntos migratorios, zona de equipaje, salas VIP, entre otros.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 4: POS en aeropuertos



Flota vehicular delegaciones deportivas, ubicadas cerca de la aeronave. Fila preferencial proceso de migración.

Fuente: elaboración propia.

## B) POS en hoteles

Los hoteles son lugares expuestos a grandes aglomeraciones, por ejemplo, los simpatizantes de las delegaciones deportivas suelen pasar por el hotel donde se alojan. Asimismo, los hoteles son fácilmente vulnerados por perturbaciones del orden público, lo cual afecta -entre otras cosas- el descanso de las delegaciones deportivas. En estos casos los seguidores de los equipos actúan como distractores o interrumpen el descanso con despliegues musicales, pirotecnia o con sus cánticos. Es una práctica habitual también en los simpatizantes de los equipos rivales que se apersonan en los espacios externos adyacentes a los hoteles y utilicen diversos medios (pirotecnia, altavoces, etc.) para interrumpir el descanso de los deportistas en la madrugada del día del partido.

Otro aspecto a considerar es que, en algunos casos, coinciden en los mismos hoteles las delegaciones deportivas y sus hinchas, lo que obliga a implementar controles adicionales por parte de la vigilancia privada de los hoteles y de la organización.

Se exponen, a continuación, los aspectos de los POS a implementar en los hoteles de las ciudades anfitrionas.

## Estudio georreferenciado

Este análisis consiste en analizar la ubicación de los hoteles y su entorno para identificar espacios comerciales, residenciales e, incluso, vías o arterias de vital importancia para la conectividad de la ciudad anfitriona de la competición. Esto nos permitirá avizorar las demoras que se tendrá para el traslado de las delegaciones deportivas a sus respectivos lugares de entrenamiento, salidas oficiales a lugares de referencia en las ciudades anfitrionas y, especialmente, el traslado al estadio el día del partido. Este estudio permitirá, además, conocer las vías adyacentes que deben ser objeto de un estricto control de seguridad y de movilidad.

Figura 5



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior tenemos un ejemplo de la ubicación del Hotel Sheraton de la ciudad de Asunción (Paraguay), muy usado por delegaciones deportivas. Este hotel se encuentra ubicado en medio de dos centros comerciales y zonas residenciales, lo cual genera un acentuado flujo vehicular y peatonal. Asimismo, la actividad nocturna es muy ruidosa, especialmente los fines de semana, debido a que es una zona de gran oferta gastronómica y de diversión para los jóvenes. Además, el mencionado hotel está circundado por la Avenida Aviadores del Chao, vía vehicular de vital importancia que conecta con otras entradas y salidas de la ciudad.

## Plan de seguridad externo a cargo de la policía local

Este plan es el resultado del estudio georreferenciado realizado en el punto anterior. La policía elabora este plan a través del análisis de los riesgos, especialmente de aquellos que comprometan la seguridad, el descanso y el bienestar de las delegaciones deportivas. Este

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

plan define la cantidad de recursos humanos y logísticos necesarios para bloquear las calles adyacentes, especialmente en los horarios de salida y llegada de las delegaciones deportivas en el desarrollo de sus actividades. También implica el diseño del vallado que se ubicará en los exteriores de los hoteles para establecer distancia entre los deportistas y el público. Otro aspecto a tener en cuenta es que se deberá contar con un grupo de reacción por parte de la policía de la ciudad anfitriona, el cual estará ubicado en la parte externa de los hoteles, en un lugar estratégico y accesible.

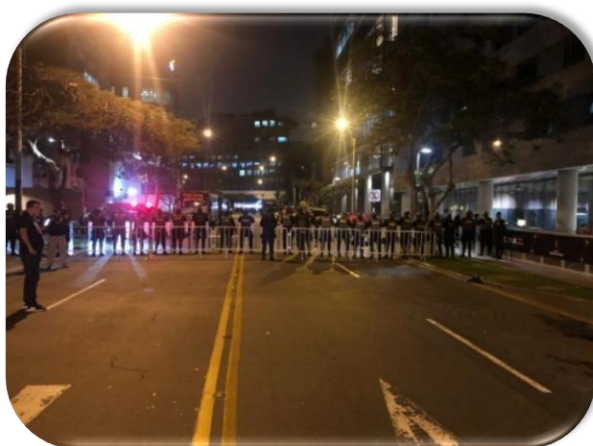
Este plan deberá estar articulado con los jefes de seguridad de los hoteles y con la empresa de vigilancia privada contratada por el organizador del evento.

Figura 6: Ejemplo de presencia policial en el Hotel Sheraton (Asunción, Paraguay)



Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Ejemplo de custodia y vallado en el Hotel Hyatt durante el desarrollo de la Copa CONMEBOL Libertadores 2019 (Lima, Perú)



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

### Plan de seguridad interna y vigilancia privada de los hoteles

Se debe realizar un análisis de la parte interna de los hoteles, especialmente de los pisos donde se alojarán las delegaciones deportivas. En este sentido, lo óptimo es que las delegaciones deportivas se ubiquen en dos pisos de uso exclusivo: uno para los jugadores, y otro para los cuerpos técnicos y demás miembros de la delegación. Para custodiar estos espacios, la empresa de vigilancia privada contratada por el organizador del evento dispondrá de un servicio de vigilancia 24 horas, lo que significa que tendrá bajo su responsabilidad los controles de acceso a los pisos que sean utilizados por las delegaciones. El personal a disposición deberá estar provisto de radios de banda ancha para mantener un contacto permanente con los organizadores del evento. En algunos casos estas empresas de vigilancia también deben encargarse de controlar los accesos al hotel.

Otro aspecto a tener en cuenta es la definición de los flujos de desplazamiento de las delegaciones deportivas al interior de los hoteles; por ejemplo, hacia las zonas de alimentación, reuniones, gimnasios, salas de juego, entre otros. El objetivo es reducir al mínimo el contacto de los huéspedes del hotel con las delegaciones deportivas hospedadas en dichos establecimientos. Para el éxito de esta operación es muy importante la articulación entre los responsables de seguridad de las delegaciones deportivas, la seguridad del hotel y la vigilancia privada contratada por el organizador del evento.

También es fundamental tener una articulación con la policía local, en especial si ocurren inconvenientes en el exterior de los hoteles que, de alguna manera, afecten el descanso y la tranquilidad de los deportistas. Por ejemplo, el caso mencionado de los simpatizantes que se acercan al hotel.

Figura 8: Cierre de vías adyacentes en el Hotel Hyatt (Lima, Perú) para la Final Única de la Copa CONMEBOL Libertadores 2019



Fuente: elaboración propia.

### Plan de evacuación

Se solicitará a las autoridades de los hoteles que entreguen a los responsables de seguridad de las delegaciones deportivas los planos del establecimiento y el plan de evacuación. Esta es una medida preventiva para que estén informados de cómo proceder en caso de una posible evacuación de emergencia.

## Plan atención primaria de salud (APS)

El organizador del evento deberá establecer un plan de atención primaria de salud. Para hacerlo, consultará en los hoteles cuál es la empresa de salud que normalmente utilizan para los casos médicos que se presentan con sus huéspedes.

Los datos que debe solicitar son:

- Nombre de la empresa aliada de salud.
- Contacto de la empresa aliada de salud.
- Al menos tres centros médicos de salud cercanos al hotel, con sus respectivas rutas de desplazamiento.

## C) POS para los campos de entrenamiento

Al igual que los hoteles, los campos de entrenamiento son lugares expuestos a posibles aglomeraciones de público en su parte externa. Por lo tanto, según a su ubicación geográfica, deberemos implementar anillos de seguridad en un radio no menor a los 100 metros a la redonda del recinto.

Cabe recordar que las sesiones de entrenamiento suelen estar acompañadas por la presencia de medios de comunicación, razón por la cual se debe disponer de un ingreso exclusivo para los miembros de la prensa y establecer un control específico para ellos. Se busca, con esto, velar por la seguridad de los deportistas y también asistir a los profesionales de prensa en lo que necesiten para el ejercicio de sus funciones.

A continuación, exponemos los aspectos de los POS a implementar en los campos de entrenamiento de las ciudades anfitrionas:

### Estudio de georreferencia

Al igual que sucede con los hoteles, los campos de entrenamiento deben ser objeto de un estudio de ubicación a fin de establecer la cuantificación de los recursos que serán necesarios y el impacto que generará en el espacio público la presencia de la delegación deportiva. Algo importante a tener en cuenta es que los campos de entrenamiento deben contar con un encerramiento propio que evite posibles invasiones del público y, además, no permitan observar directamente el interior del lugar.

### Plan de seguridad externo a cargo de la policía local

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

A partir del estudio de georreferencia, la policía realizará un análisis de riesgo y considerará de manera especial los riesgos existentes en la parte externa de los campos de entrenamiento. El resultado de este análisis será saber cuántos recursos humanos se requieren para bloquear las calles adyacentes, especialmente en los horarios de salida y llegada de las delegaciones deportivas al lugar.

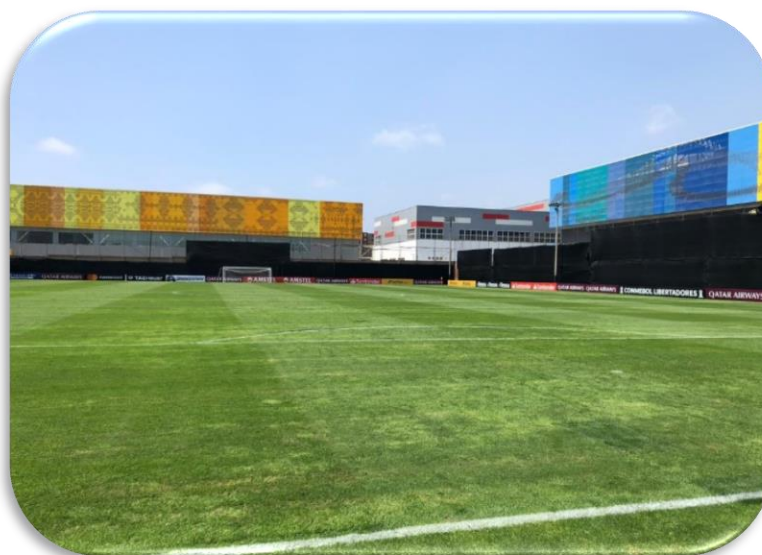
### Plan de seguridad interno y vigilancia

Al igual que se procede con los hoteles, se debe analizar la parte interna de los campos de entrenamiento para establecer por dónde ingresarán los deportistas y cuál será su recorrido hacia los vestuarios y hacia el terreno de juego.

Las sesiones de entrenamiento son actividades privadas y solo podrán ingresar personas autorizadas. Deberá existir un control de ingreso que verifique que las personas posean acreditaciones emitidas por los organizadores del evento deportivo para poder ingresar.

En cuanto al personal de vigilancia privada, este se ubicará dentro del campo de entrenamiento de manera estratégica para no interferir con la práctica de los deportistas. Además, realizará el control de acreditaciones mencionado y brindará apoyo operativo al oficial de medios designado para trabajar allí.

Figura 9: Custodia al seleccionado nacional en el piso del hospedaje durante la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 10: Campo de entrenamiento de la Federación Peruana de Fútbol, utilizado en la Final Única CONMEBOL Libertadores 2019



Fuente: elaboración propia.

## 4.2 Planes operacionales de estadios

### 4.2.1 Planes operacionales de estadios

En este apartado nos centraremos en la seguridad del **estadio**, sede de la competencia. El estadio debe ser visto como una unidad de negocio y un espacio de consumo en el cual los clientes experimenten las mejores sensaciones que pueda brindar un evento deportivo. Los recuerdos positivos que deje esta experiencia durarán mucho tiempo y motivarán el deseo de **volver a invertir** en la asistencia a otro evento deportivo.

Cabe aclarar que este curso aborda situaciones hipotéticas. En este sentido, y en relación a la seguridad, los POS que se implementen en los estadios deben ser directamente proporcionales a las amenazas detectadas por el equipo de gestión para la seguridad (EGS) del evento deportivo.

Antes de seguir, le dejamos algunas afirmaciones y/o frases célebres acerca de la seguridad en un espectáculo de fútbol:

- ¡Acá nunca ha pasado nada!
- ¡No se han visto incidentes!
- ¡La seguridad está garantizada!

Estas afirmaciones, además de ser erróneas, tienen un impacto negativo porque anulan el estado de alerta respecto de las diversas amenazas o problemas que pueden ocurrir en un evento de este tipo. En tal sentido, no es viable trabajar en el área de seguridad de una organización deportiva con dichas creencias. Por el contrario, debemos:

- Enfocar nuestros mayores esfuerzos en lo que creemos que no va a pasar y no solo en lo que sabemos o creemos que sí va a ocurrir.
- Enfocar nuestras estrategias de seguridad para que no ocurran incidentes y, si no podemos evitarlos, intentaremos que no sean visibles.
- No creer que la seguridad está garantizada para, de esta manera, mantenernos alerta.

Iniciamos, a continuación, la descripción de los POS que se implementan en los estadios para un partido de fútbol.

#### Equipo de gestión para la seguridad (EGS)

Cada evento deportivo de fútbol debe contar con un grupo de personas y/o entidades encargadas de elaborar e implementar los POS. Los miembros de este equipo de seguridad realizarán la planificación, organización, ejecución y control de la seguridad del evento deportivo.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Como lo manifestamos anteriormente, si bien es cierto que el organizador del evento deportivo es el máximo responsable de la planeación y organización, las demás entidades que integran el EGS deben compartir esta responsabilidad y cumplir cabalmente con las funciones asignadas. En otras palabras, el organizador del evento, de cierta forma, depende del buen trabajo que hagan las demás entidades y personas involucradas en la operación. En tal sentido, los EGS deben estar conformados por personas altamente calificadas y con experiencia en eventos de gran porte. Además, estas personas deben contar con poder de decisión para responder ante cualquier eventualidad de manera eficiente.

En competencias de mediana y larga duración es importante que los integrantes de los EGS sean los mismos desde el inicio del proceso de planificación y organización, hasta el final del evento. Es decir, deben estar presentes en la ejecución del evento deportivo. Los cambios frecuentes en los integrantes del EGS ocasionan alteraciones en las comunicaciones y, por lo tanto, pueden provocar malos entendidos.

Si bien es cierto que, en algunos países, las normas requieren de la participación de otras entidades en los EGS, estas deberán acoplarse a los procesos operacionales estándares que aquí se exponen. En todos los casos, la recomendación es que los EGS sean conformados por personas con un perfil técnico operativo acorde a los asuntos de seguridad y, por ende, con poder de decisión que les permita reaccionar de manera expedita.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Tabla 1: Integrantes del EGS

Ítem	Comentario
<b>Policía</b>	Encargada de la seguridad del espectáculo deportivo dentro y fuera de los estadios.
<b>Vigilancia privada</b>	Encargada de apoyar a la policía en temas relativos a la seguridad, y en los procesos de apoyo y atención al cliente.  En algunos casos, la vigilancia privada asume la seguridad del espectáculo deportivo dentro del estadio. En estos casos, la vigilancia privada debe ser contratada por el organizador del evento.
<b>Bomberos</b>	Son los encargados de mitigar todo tipo de fuego y sus fenómenos asociados.
<b>Entidad prestadora de salud</b>	Encargada de prestar la atención primaria de salud al público en general, a los deportistas y autoridades en caso de una emergencia médica. Debe ser contratada por el organizador del evento.  En la mayoría de los casos hay una autoridad estatal y/o local del país y/o ciudad anfitriona que forma parte del EGS y esta actúa como entidad verificadora del plan de atención primaria de salud.
<b>Tránsito y movilidad</b>	Encargado de establecer un plan de tránsito y movilidad que cubra todas las necesidades del evento deportivo. Definirá los lugares de actividad y los involucrados de manera directa, indirecta y ocasional. Asimismo, garantizará el derecho a la seguridad y movilidad de todos los ciudadanos y la conservación del espacio público y medio ambiente.
<b>Propietario del estadio</b>	Si el propietario del estadio es ajeno a la organización del evento, se lo deberá incluir en el EGS. De lo contrario, queda incluido en la figura del representante del organizador del evento.
<b>Representante de organizador del evento</b>	Encargado de todos los asuntos referidos al evento a desarrollar. Se recomienda que el organizador del evento sea representado por un funcionario de su respectiva área de seguridad.

Fuente: elaboración propia.

## Fases del evento

La organización de los partidos de fútbol incluye diferentes variables con tiempos distintos, así como actividades operativas y dinámicas de los aficionados que hay que atender. En este sentido, es necesario dividir el espectáculo deportivo en fases.

Tabla 2: Fases del espectáculo deportivo

Referencia fases del evento deportivo	
<b>Fase de montaje</b>	Ingreso del personal y montaje de recursos de catering, tv, aseo, logística, mantenimiento, anillos de seguridad, producción, entre otros, previo a la apertura de puertas. Entre 24 y 8 horas antes de la apertura de puertas.
<b>Fase de preingreso</b>	Se inicia la aglomeración del público en los filtros de ingreso externo. Entre 6 y 4 horas antes de la apertura de puertas.
<b>Fase de ingreso</b>	Apertura de puertas e ingreso del público al interior de escenario deportivo. Entre 3 (4) y 2 horas antes de inicio del partido.
<b>Fase de presentación</b>	Tiempo de duración del partido (incluye tiempo de descanso). Incluye prórrogas y tiros desde el punto penalti.
<b>Fase de evacuación</b>	Proceso de salida del público asistente al escenario deportivo desde el interior, hacia el exterior del mismo. Entre 10 a 20 minutos, salvo orden de salida público visitante.
<b>Fase de cierre</b>	Confirmación de la evacuación del estadio al 100%. Se procede por parte de EGS a realizar el informe final de novedades presentadas antes, durante y después del partido. 45 minutos posterior a la finalización del partido.

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

## Análisis de amenazas

Debemos considerar los riesgos como procesos sociales y analizarlos en su complejidad. En este apartado nos abocaremos al análisis de los componentes propios de un partido de fútbol. Para esto, deberemos atender a las variables que se describen a continuación:

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Tabla 3: Análisis de las amenazas

Posición	Ítem	Comentario
1	<b>Aforo del partido</b>	Corresponde al número de entradas puestas a la venta para el día del partido. Sin importar el número de entradas vendidas, se debe considerar el número de boletas puestas a la venta en razón de que la cantidad de recursos dispuestos se relaciona con la cantidad de público que puede asistir al estadio.
2	<b>Rendimiento deportivo</b>	Se refiere a la ubicación del equipo en la tabla de posiciones. A mejor posición, mayor afluencia de público a los estadios.
3	<b>Rivalidad deportiva</b>	Se refiere a la rivalidad histórica deportiva entre dos equipos que se transfiere al sentimiento de sus simpatizantes en las tribunas. Este punto genera un buen ingreso de espectadores y un elevado ambiente de pasión en las tribunas que será necesario atender.
4	<b>Rivalidad entre hinchas</b>	Refiere a los comportamientos de los hinchas, especialmente de las barras populares. Este punto es más notorio en los partidos denominados clásicos.
5	<b>Antecedentes</b>	Se refiere al comportamiento de hinchas y/o grupos de hinchas. Se tienen en cuenta las últimas noticias acerca de enfrentamientos entre grupos de seguidores.
6	<b>Infraestructura de los estadios</b>	Contempla su ubicación geográfica en la ciudad, entornos exteriores, distribución de sectores, sistemas de evacuación, aforos, sistemas de tecnología de seguridad, entre otros aspectos.
7	<b>Otros</b>	Los organizadores del evento y autoridades estatales y privadas pueden agregar puntos que consideren relevantes para el análisis.

Fuente: elaboración propia.

Se deben elaborar todas las estrategias necesarias para conocer, mitigar y manejar las amenazas con las que convivimos. Este es un trabajo conjunto entre las instituciones estatales y privadas involucradas en el evento deportivo. Si bien es cierto que predominan las amenazas desde ámbitos humanos externos, es necesario también generar respuestas a las amenazas técnicas y naturales.

Se requerirá un especial énfasis en las amenazas naturales en aquellas zonas geográficas de mayor sismicidad. No estamos exentos de este tipo de fenómenos y no se pueden pronosticar, lo que nos obliga a estar preparados ante la probabilidad de que ocurra un sismo de alta magnitud.

Al respecto podemos relatar, a modo de ejemplo, el proceso de planificación de la Final Única CONMEBOL Libertadores 2019, con sede en Santiago de Chile, en primera instancia, y en Lima, en segunda instancia (ambas regiones consideradas de alta sismicidad). Esta particularidad obligó a preparar un evento que atiende a esta amenaza predominante y que considere los riesgos humanos y técnicos que esto implica.

El análisis de amenazas nos permitirá categorizar el riesgo del evento y/o partido en: partidos de alta, mediana o baja complejidad. Asimismo, esta clasificación determina las siguientes variables:

1. Hora apertura de puertas.
2. Cantidad de recursos o entidades involucradas.
3. Día y hora de instalación de anillos de seguridad.
4. Hora de instalación de los servicios preliminares y entidades involucradas.
5. Hora de instalación de los servicios principales y entidades involucradas.
6. Ingreso de elementos de animación por parte de las barras locales y visitantes para su respectiva requisa, según protocolo de coordinación.
7. Orden de evacuación del escenario deportivo.

## Anillos de seguridad

Los anillos de seguridad son zonas de aislamiento que se instalan en el entorno más cercano, medio y retirado del escenario deportivo (al menos, a 300 metros a la redonda). El objetivo de estos anillos es generar una zona segura que permita reaccionar ante cualquier amenaza de alto, mediano o bajo impacto.

Podrán traspasar los anillos de seguridad aquellas personas que posean su *ticket* de ingreso o cuenten con una acreditación oficial emitida por la organización del evento. De esta forma, se evitará el ingreso y permanencia, por ejemplo, de los revendedores, vendedores ambulantes, falsificadores de boletos, personas sin boleto de entrada y, simultáneamente, se podrán generar flujos de ingreso rápidos y seguros que eviten aglomeraciones y roces entre hinchas.

Es importante tener en cuenta que en estos anillos se llevará a cabo el primer control de acceso de todos los clientes y del personal operativo involucrado en las actividades a desarrollar. Entonces, los anillos de seguridad se convierten en la primera barrera de ingreso al espectáculo deportivo y, por ende, en la primera experiencia que vivirán nuestros clientes internos y externos. La experiencia será positiva o negativa de acuerdo con la planificación y organización que desarrollemos.

Entre las funciones básicas de los anillos de seguridad tenemos:

- Contar con espacios suficientes para poder reaccionar ante cualquier emergencia, especialmente en lo que atañe a evacuaciones (antes y durante el evento deportivo). En este sentido, se busca liberar los espacios de personas, vehículos y todo tipo de elementos físicos que, de alguna manera, sean un obstáculo al momento de la evacuación.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- Evitar que traspasen los anillos de seguridad aquellas personas que no cuentan con un ticket de ingreso y/o una acreditación oficial emitida por los organizadores del evento deportivo. En este sentido se incluyen revendedores, vendedores ambulantes, mendigos, aficionados, personas inescrupulosas, entre otros.
- Disponer de una mejor canalización, flujos y separación de nuestros clientes hacia sus respectivas tribunas. Diversos análisis nos demuestran que, en algunos casos, es necesario evitar al máximo los roces entre simpatizantes de equipos que circunstancialmente juegan el mismo partido.
- Controlar los flujos vehiculares y peatonales. Esto evita accidentes en las vías públicas que circundan los estadios.
- Permitir un ingreso ordenado al estadio en su fase de inicio del evento y evitar aglomeraciones innecesarias.

En este sentido, a fin de que la experiencia sea positiva, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- I. Establecer un equilibrio entre la necesidad de brindar seguridad y de atender cordialmente a nuestros clientes externos e internos. Buscamos que ellos se sientan a gusto desde su primera impresión y que proyecten una imagen inicial positiva del evento. Recordemos que, en el desarrollo de las operaciones de seguridad debe estar presente el concepto de atención al cliente.
- II. Contar con un personal de vigilancia privada que conozca los pormenores del espectáculo deportivo y, especialmente, que posea un conocimiento adecuado del escenario deportivo y su forma de operar. Esta información será crucial a la hora de dar apoyo y orientar a nuestros clientes.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 11: Personal de apoyo y orientación al público en filtro de ingreso costado norte del primer anillo de seguridad (estadio Roberto Meléndez de Barraquilla)



Fuente: elaboración propia.

- III. Disponer, en todos los filtros de ingreso de los anillos de seguridad, paneles informativos que brinden datos a nuestros clientes de su ubicación y rutas de desplazamiento hacia las puertas del estadio y/o tribunas de ubicación, conforme al boleto adquirido. Es muy importante tener en cuenta que nuestros clientes deben estar permanentemente informados y orientados en todos y cada uno de los servicios que tienen a su disposición. No es posible, bajo ninguna circunstancia, que el personal involucrado en la operación no sea capaz de dar respuesta si un cliente manifiesta dudas o inquietudes con respecto al evento deportivo que se desarrolla.

Figura 12: Paneles informativos ubicados al ingreso del estadio en los partidos de la Copa América 2019



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

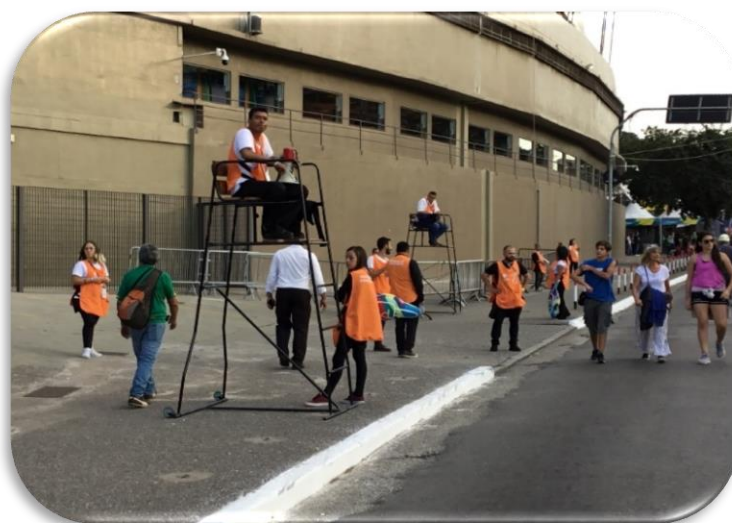
Figura 13: Panel informativo ubicado en las inmediaciones del primer anillo de seguridad (estadio Roberto Meléndez de Barraquilla)



Fuente: elaboración propia.

- IV. Disponer de personal de vigilancia privada que, de manera amable y didáctica, informe permanentemente a los clientes y los dirija en su circulación hacia el estadio. Este personal deberá contar con megáfonos y sillas altas.

Figura 14: Voceadores (en la parte externa del estadio) encargados de orientar al público en un partido de la Copa América 2019 (estadio Morumbi, Sao Paulo, Brasil)



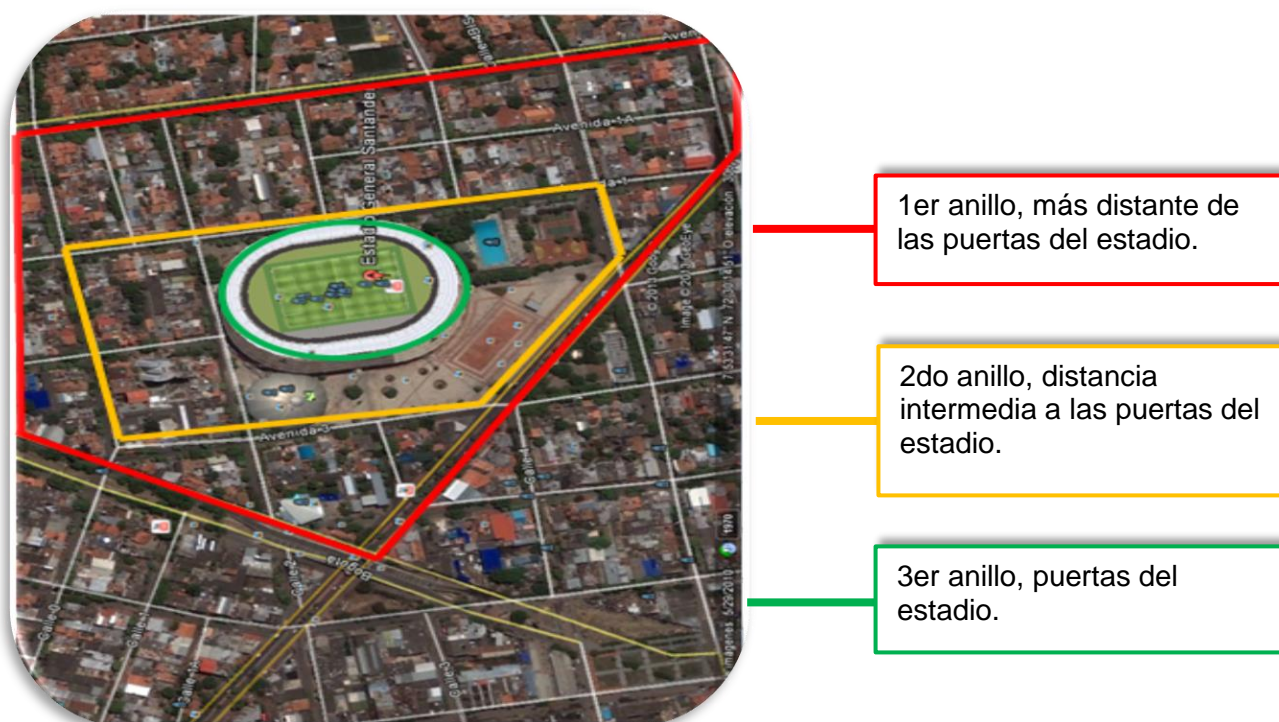
Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Vamos a explicar un poco más el diseño de los anillos de seguridad. Este diseño depende de los aspectos analizados en el estudio de georreferencia de los estadios donde se desarrollará el evento deportivo. Se deberá estudiar el entorno de los estadios, del mismo modo que se estudia la ubicación de un hotel para decidir si la delegación deportiva se alojará allí. Existen estadios que se encuentran inmersos en medio de zonas comerciales y/o residenciales que representan una complicación para el diseño de los anillos de seguridad.

Para funcionar correctamente, los anillos de seguridad deben cubrir un radio no menor de 300 metros alrededor de los estadios. En los casos en los que no se pueda aplicar esta distancia recomendada, se deberá diseñar el anillo que blinde el estadio de la mejor manera posible.

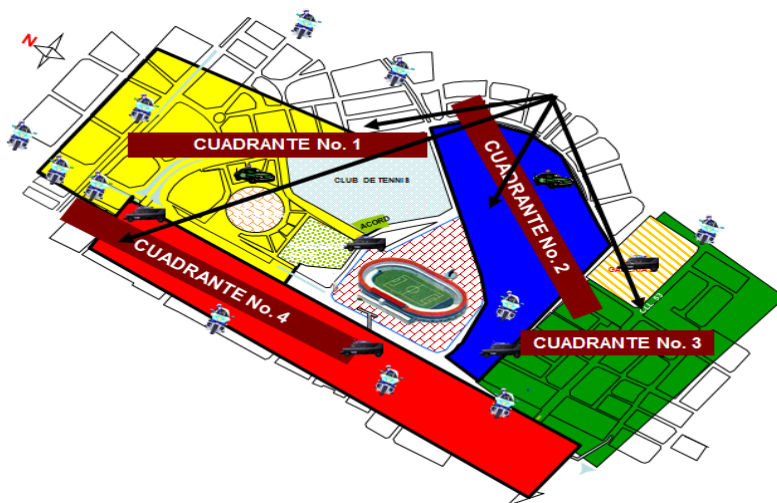
Figura 15: Anillos de seguridad en el estadio General Santander de Cúcuta (Colombia)



Fuente: elaboración propia.

Además de los anillos de seguridad reales, se diseñan anillos imaginarios (llamados cuadrantes). La función de estos anillos es, por un lado, realizar un primer control visual de personas a través de procesos de perfilamiento y, por otro lado, desviar los vehículos de las personas que no tienen una relación directa con el evento (no son organizadores ni consumidores del mismo). Los cuadrantes están a cargo de la autoridad competente.

Figura 16: Anillos de seguridad en estadio General Santander de Cúcuta (Colombia)



Fuente: elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que los espectáculos deportivos son considerados eventos de alto impacto social y mediático, por lo tanto, son susceptibles de convertirse en blanco para cualquier acción delictiva. Especialmente llaman la atención de los atentados terroristas. Recordemos ejemplos como el atentado a los Juegos Olímpicos de Múnich en el año 1972 y de las Olimpiadas de Atlanta en el año 1996. Estos casos marcaron un cambio importante en la planificación de la seguridad de los eventos deportivos y, en particular, en el diseño de los anillos de seguridad para evitar la aglomeración de personas.

En los anillos de seguridad se realizan los cacheos a nuestros clientes al momento de pasar por los filtros de ingreso. Además, se controlan los vehículos autorizados por el organizador del evento y se verifica que los mismos cuenten con la credencial oficial para ingresar. Estos controles no deben generar aglomeraciones y tampoco deben disminuir los flujos de ingreso. Por esta razón, hablamos de la necesidad de un punto de equilibrio entre las acciones de requisa y el tiempo que demandan. Lo recomendable es que la requisa corporal y la validación de los *tickets* de ingreso no lleven más de cinco segundos por persona.

A continuación, exponemos una tabla que explica la intensidad de los controles en cada anillo de seguridad. Veremos que el primer anillo es el más distante a las puertas del estadio, el segundo está más cerca del predio del estadio y el tercero se ubica en las puertas del estadio.

La disposición de los anillos en estas tres etapas se relaciona con el flujo de ingreso del público hacia las puertas del estadio.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Tabla 4: Descripción de anillos de seguridad

Ítem	Función	Material
<b>Primer anillo</b>	Intensidad de la requisita: alta. Primer control visual de verificación de las entradas.	Vallas metálicas
<b>Segundo anillo</b>	Intensidad de la requisita: media.	Vallas metálicas
<b>Tercer anillo</b>	Intensidad de la requisita: baja. Incluye control tecnológico (PDA) de verificación de las entradas.	Puertas del estadio

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las requisas a realizar a nuestros clientes (internos y externos), se recomienda que estas se lleven a cabo mediante recursos tecnológicos adecuados. Estos garantizan agilidad en el proceso y un alto estándar de detección de elementos peligrosos e inadecuados para el desarrollo seguro de un evento deportivo.

A continuación, brindamos una breve descripción de los componentes de una requisita:

**Requisita corporal:** se sugiere que esta sea mediada por elementos tecnológicos, como paletas detectoras, arcos detectores de metales y/o escáner. Dichos elementos son los más recomendados para una requisita rápida y expedita.

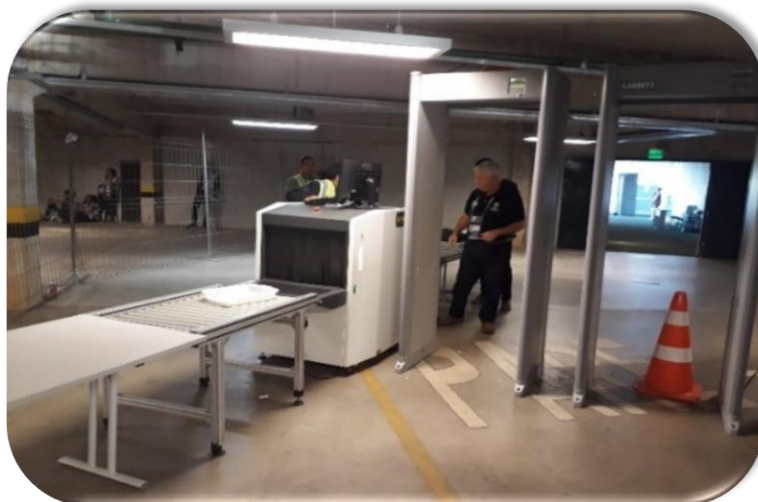
Figura 17: Controles de ingreso en la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 18: Controles de ingreso en la Copa América 2019



Fuente: elaboración propia.

Control de validación de los *tickets*: se sugiere que se lleve a cabo con PDA (*personal digital assistant*), entre otros elementos tecnológicos.

Figura 19: Controles de ingreso con PDA



Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto relevante de los anillos de seguridad son los que se conocen como **filtros**. Estos suponen un número determinado de pasadas, las cuales responden a la demanda de público que circula a través de ellos, por hora y por minuto. De esta forma, se logra un flujo apropiado para la fase de ingreso.

En este sentido, tenemos las siguientes definiciones:

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- Filtros de ingreso: por los cuales se habilitará el ingreso de personas y/o vehículos a los diferentes anillos de seguridad instalados. Deben existir filtros de ingreso por cada anillo de seguridad instalado.
- Pasadas: son los carriles, enrutadores o canalizadores, que se instalan por cada filtro de ingreso, para que el público entre a la fila de manera ordenada y se puedan llevar a cabo las requisas a los clientes de manera rápida y eficaz. Conforme al número de pasadas se ubicarán los recursos humanos necesarios, tanto de la policía, como de la vigilancia privada para realizar las requisas y cacheos de acuerdo con la intensidad necesaria. Por cada pasada se recomienda la ubicación de un vigilante privado y un policía y/o dos vigilantes privados y un policía. Además, se podrá disponer de pasadas por género para lograr una mejor fluidez en las requisas.

A continuación, presentamos un ejemplo de lo expuesto anteriormente. En un filtro de ingreso de 10 pasadas podemos distribuir seis de estas para el ingreso de personal masculino y cuatro para el ingreso de personal femenino. De este modo, logramos una proporción ideal de 60/40. Es importante aclarar que las pasadas de personal femenino deberán ser atendidas por personas de igual género, ya sean de vigilancia privada o policial.

Para establecer el número de pasadas en filtros de ingreso, podemos aplicar la siguiente fórmula: aforo de la tribuna, dividido por las horas de duración de la fase de ingreso, dividido por 60 minutos. Por ejemplo, para una tribuna con capacidad de 15 000 asientos y 4 horas de ingreso de público (antes del inicio del partido), tenemos la fórmula provisional que se muestra a continuación.

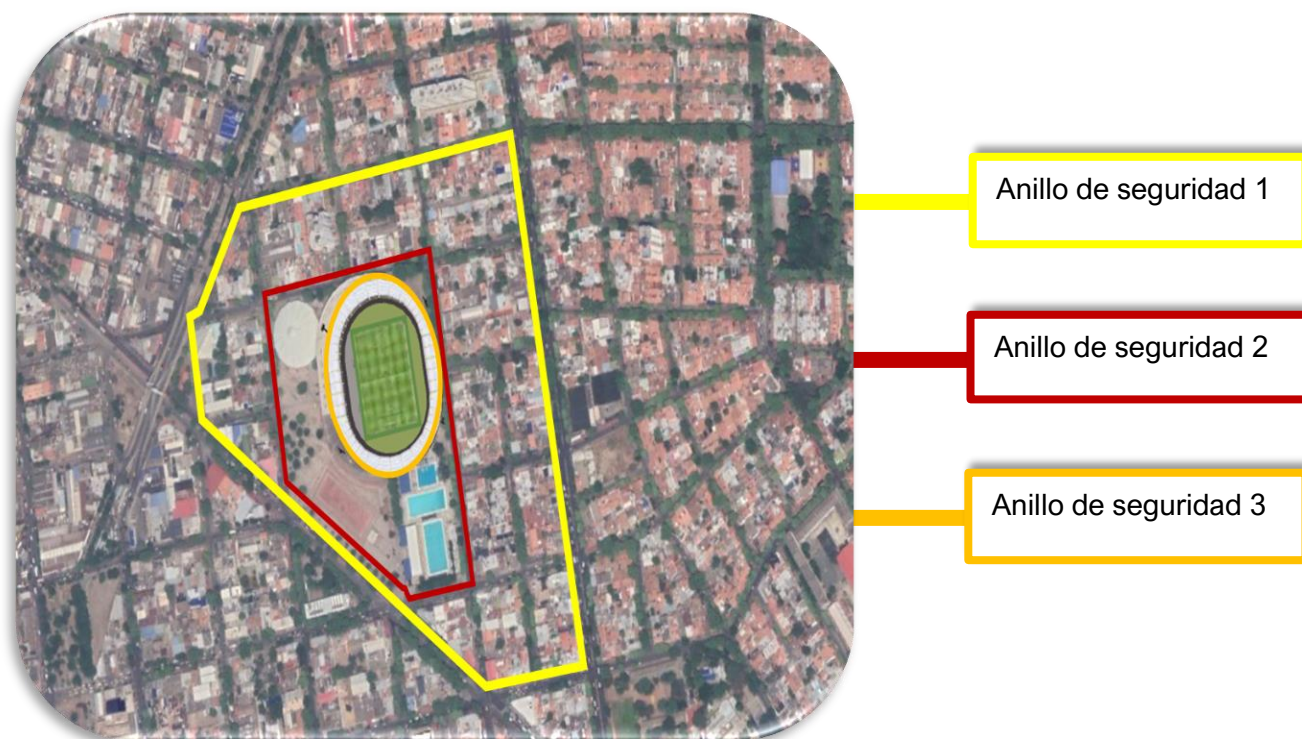
$$15\ 000 / 4 = 3\ 750 / 60 = 63$$

Este ejercicio nos indica que, en una tribuna de 15 000 asientos y cuatro horas de fase de ingreso, tenemos un ingreso de 3750 personas por hora. Además, si dividimos esto por 60 (es decir, convertimos la hora en minutos), obtenemos la cantidad de personas que ingresan en un minuto. Esto es, 63 personas por cada pasada.

En este sentido, es fundamental que se cuente con espacios físicos amplios alrededor del estadio, ya que esto habilitará más pasadas por filtro. En varias ocasiones los estadios presentan falencias en este punto, específicamente en su ubicación geográfica y diseño arquitectónico.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 20: Anillos de seguridad del estadio General Santander (Cúcuta, Colombia)



Fuente: elaboración propia.

Figura 21: Ejemplo de pasadas en filtros de ingreso al estadio Santiago Bernabéu, final CONMEBOL Libertadores 2019



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

En cuanto a los anillos de seguridad, debemos lograr que estos no obstaculicen los flujos de ingreso, especialmente en procesos de evacuación, antes y durante el partido. Asimismo, es fundamental evitar que se generen embudos, los cuales ocasionan aglomeraciones altamente inseguras (ver figura 23).

Figura 22: Ejemplos de aglomeraciones en los filtros de ingreso



Ejemplos de diseños errados de anillos de seguridad, los cuales, en este caso, tapan las salidas del estadio.



Aglomeración de público por un diseño de anillos de seguridad estrecho en espacio y déficit en el número de pasadas.

Fuente: elaboración propia.

Los anillos de seguridad están pensados como un medio para delimitar espacios, así como dirigir los flujos peatonales y vehiculares. Es por ello que los anillos de seguridad número 1 y

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

número 2 se desmontan a partir del segundo tiempo del partido, a fin de contar con espacios lo suficientemente amplios para llevar a cabo una fase de evacuación rápida.

En los casos en que el perímetro de los estadios está circundado por corredores viales, es recomendable que se suspenda el flujo vehicular y que estos corredores se habiliten para el uso por parte de los peatones. Esto es así, ya que representa un riesgo la combinación de flujos peatonales y vehiculares en las fases de ingreso y evacuación del estadio, especialmente en caso de una emergencia. En este sentido, podemos considerar la siguiente premisa: las emergencias no se presentan exclusivamente en el desarrollo del juego, pueden ocurrir incluso en la fase de ingreso. Esto nos obliga a contar con un diseño de anillos de seguridad adecuado, el cual permita reaccionar a tiempo y de manera correcta.

Figura 23



Fuente: elaboración propia.

Figura 24



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, y a efectos de tener una fase de evacuación en condiciones normales y fluida, se debe llevar a cabo el desmontaje de los anillos de seguridad en un tiempo prudencial. Con base en lo anterior, exponemos el siguiente cuadro de desmontaje.

Tabla 5: Desmontaje de anillos de seguridad

Ítem	Acción	Ubicación
<b>Primer anillo</b>	Permanecerá activo durante todo el partido. En algunos casos puede darse la opción de ser retirado al inicio del segundo tiempo. Todo depende de las variables del entorno, ubicación del estadio, etc.	Más distante a las puertas del estadio (300 metros)
<b>Segundo anillo</b>	Debe ser retirado al inicio del segundo tiempo.	Medianamente distante a las puertas del estadio (100 metros).
<b>Tercer anillo</b>	Apertura de puertas de salida al minuto 60 del segundo tiempo.	Puertas del estadio

Fuente: elaboración propia.

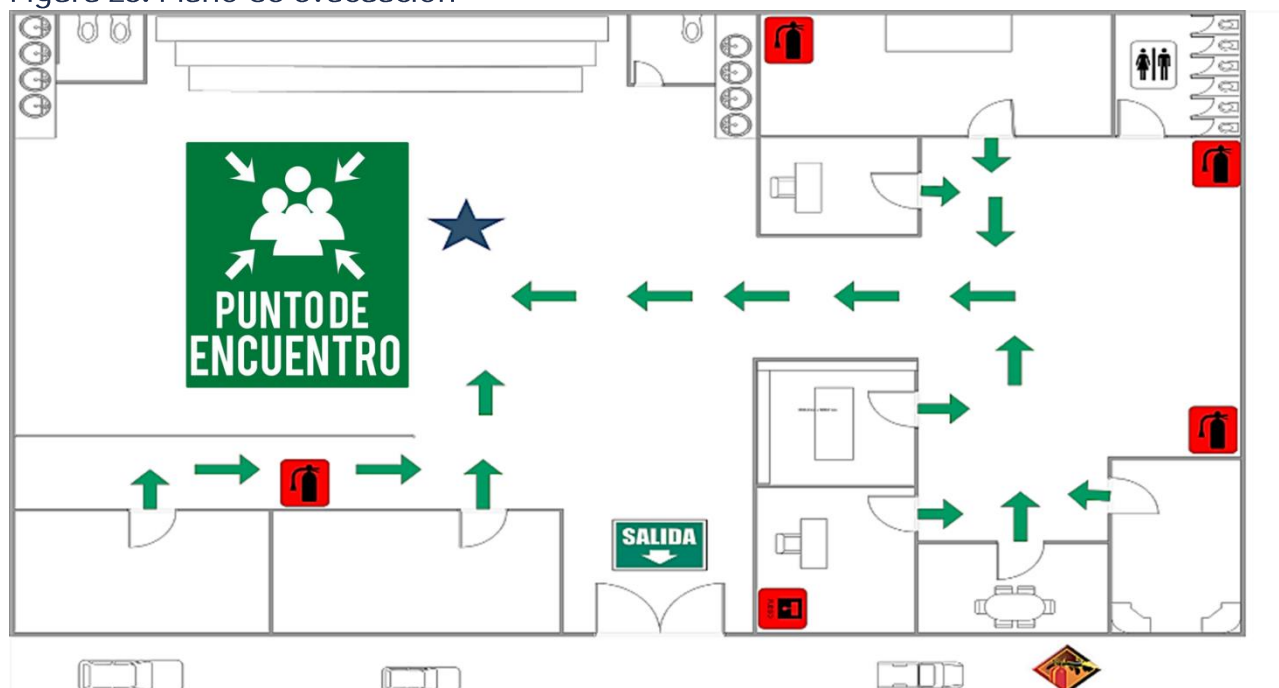
## Plan de evacuación

Un plan de evacuación define y describe las rutas de circulación y salida por donde deben transitar las personas, ya sea en condiciones normales y/o ante una emergencia (en este último caso, para llevar a los afectados a las zonas de menor riesgo). En los estadios de fútbol, cada tribuna o sector, deberá contar con su respectivo plan de evacuación, es decir, de manera independiente. En este sentido, es fundamental que todo el personal involucrado en la operación de seguridad del estadio conozca el plan de evacuación, especialmente los operadores del servicio de vigilancia privada, los que, dentro de sus funciones, tienen como misión apoyar y direccionar a nuestros clientes. Asimismo, los planes de evacuación deberán ser publicados en los sectores de más visibilidad y flujo peatonal, a través de mapas de evacuación.

Los objetivos de un plan de evacuación se basan en:

evitar la ocurrencia del siniestro mediante la prevención; en segundo lugar, prever que existan los medios necesarios para controlar un hipotético siniestro en caso de que este llegara a ocurrir y, por último, adoptar todas las medidas necesarias para contrarrestar la emergencia, resguardando la integridad física y la vida de los ocupantes del lugar, intentando controlar la emergencia y protegiendo las instalaciones y bienes materiales. (Pastorino, s.f., [http://www.pastorinoseguridad.com.ar/s\\_evacuac.php](http://www.pastorinoseguridad.com.ar/s_evacuac.php))

Figura 25: Plano de evacuación



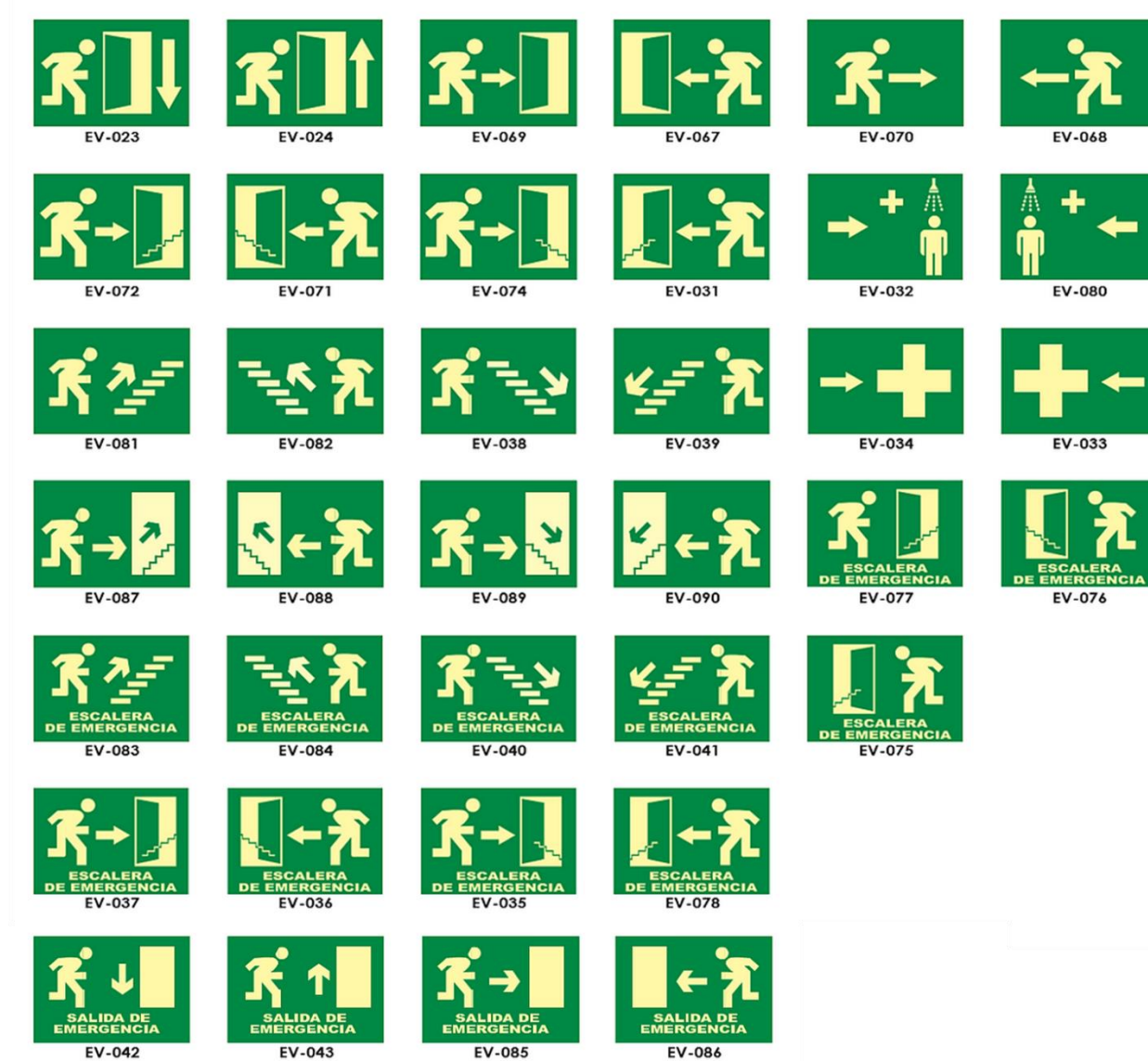
Fuente: elaboración propia.

## Componentes de un plan de evacuación:

**Sistemas de señalización:** es el conjunto de señales visuales que indican el recorrido o rutas por donde se debe conducir un proceso de evacuación. Es muy importante contar con un sistema de señalización refractivo o, en su defecto, con soporte eléctrico auxiliar, a fin de que, al momento de una pérdida de energía de la red principal, este se pueda mantener activo. Como componente del sistema de señalización tenemos lo que se conoce como señalética, es decir, los símbolos utilizados para orientar a las personas e indicarles los servicios que se encuentran a su disposición.

La señalética exige un lenguaje universal que permita una información clara y fácil de interpretar (ver figura 27). Otro tipo de señalización a considerar es la que facilita a nuestros clientes la búsqueda de sectores, servicios sanitarios, salud, entre otros. Como ha sido nuestro principal postulado a lo largo de este curso, debemos tener en cuenta estos aspectos ya que nuestra misión es la satisfacción de todas las necesidades de los clientes.

Figura 26: Señalización



Fuente: elaboración propia.

Figura 27: Señalización para los clientes



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

**Rutas de evacuación:** las cuales deben estar con el mínimo de aglomeraciones y/o totalmente despejadas y libres de cualquier elemento físico que pueda obstaculizar el desplazamiento ligero hacia una zona exterior segura. Esto último debe ocurrir en el antes, durante y después del espectáculo, especialmente al momento de una evacuación o emergencia. En cuanto al personal de vigilancia privada, este deberá realizar procesos de controles periódicos, a fin de mantener las rutas de evacuación lo más despejadas posible.

Figura 28



Fuente: elaboración propia.

**Puertas de evacuación o de emergencias:** deberán tener las proporciones adecuadas al aforo de cada tribuna (en cuanto a dimensión y cantidad) para garantizar un flujo de salida apropiado. Además, todas las puertas que sirvan como salida deben ser antipánico (es decir, abrir de forma rápida hacia los exteriores del recinto deportivo).

Figura 29: Puerta antipánico que abre hacia el exterior del recinto



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Otro aspecto para tener en cuenta es que cada corredor de evacuación debe conducir a una puerta de evacuación que dé al exterior del estadio, especialmente los corredores que se configuran en escaleras o rampas, las cuales conducen desde las bandejas (pisos) superiores hasta el exterior del escenario deportivo. Además, la ubicación de las escaleras, rampas y puertas de salida debe configurarse de manera tal que genere flujos en una sola dirección, y se evite al máximo los cruces de peatones que circulan en distintas direcciones.

Figura 30: Escalera de evacuación que genera cambios de dirección



Fuente: elaboración propia.

Figura 31: Rampas de evacuación que genera evacuación en una sola dirección

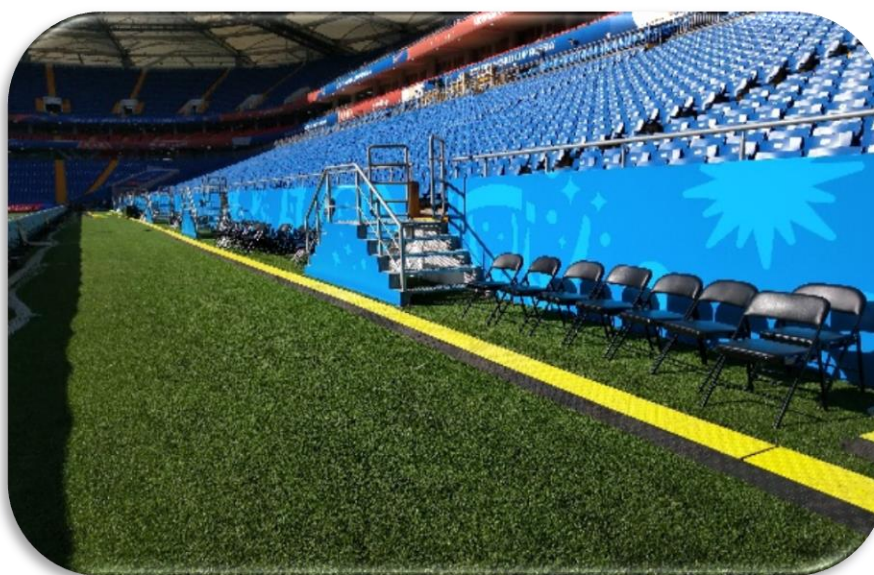


Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

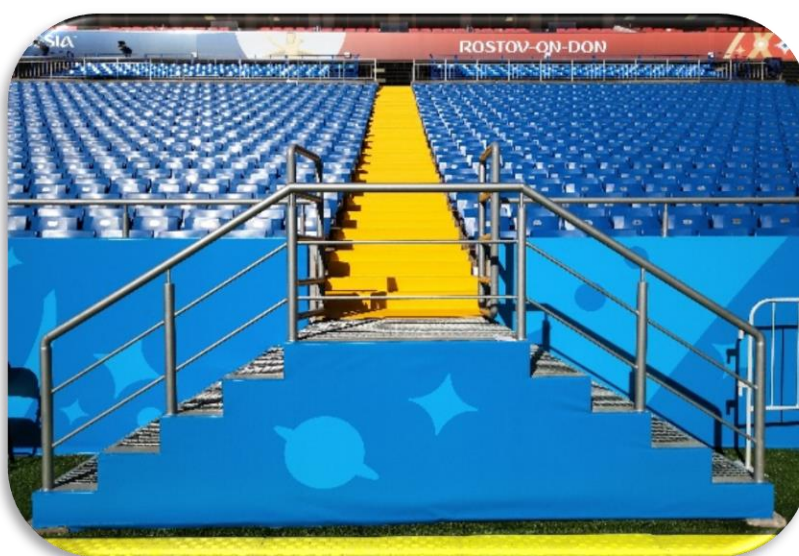
Otro aspecto a considerar se refiere a que, en casos de emergencia, el campo de juego se convierte en un punto de evacuación y/o de encuentro. Por lo tanto, desde un enfoque técnico operativo, los estadios de fútbol deben contar con salidas de emergencias desde las tribunas al campo de juego, conforme a la cantidad de corredores de evacuación de cada tribuna. En el caso de los estadios que tienen fosos entre la tribuna y el campo de juego, se deberán instalar puentes de evacuación y sus respectivos pasamanos.

Figura 32: Puentes de salidas de emergencia al campo de juego



Fuente: elaboración propia.

Figura 33: Puentes de salidas de emergencia al campo de juego (parte 2)



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Además, en aquellos casos en los que se cuente con publicidad estática alrededor del campo de juego, esta deberá tener escotillas de escape paralelas a las salidas de emergencias, tal como se muestra a continuación.

Figura 34: Escotilla en publicidad estática para dar paso al campo de juego



Fuente: elaboración propia.

**Puntos de encuentro y refugio:** se trata de lugares previamente acordados, ubicados en la parte exterior de los estadios. La finalidad de estos es que en ellos se reúnan las personas luego de una evacuación. Una vez controlada la situación, se producirá el traslado de las personas de alta vulnerabilidad a los puntos de refugio.

En lo que refiere a los puntos de encuentro, estos se deben ubicar en lugares adecuados. En este sentido, se debe evitar lo siguiente:

- Cables de alta tensión.
- Árboles en riesgo de caída.
- Muros en riesgo de colapso.
- Alta movilidad vehicular.

Figura 35: Punto de encuentro



Fuente: elaboración propia.

En el caso de los puntos de refugio, estos serán destinados a la reunión de personas consideradas de alto riesgo, como niños, ancianos, personas con discapacidad física o mental, etc. Es decir, aquellos que requieren de una asistencia temporal especial, hasta que sus familiares o allegados los encuentren y se hagan cargo de ellos.

**Sistema de alarma:** a través de los sistemas de megafonía de los estadios se dará la señal de evacuación total o parcial en caso de emergencia. Conforme a las normas del país y/o ciudad anfitriona de la competición se establecerán las prioridades de evacuación. Estas tendrán en cuenta a:

- Personas con discapacidad.
- Mujeres embarazadas.
- Niños.
- Personas de la tercera edad.

Además, se deberá contar con un libretto de evacuación personalizado (en vivo y/o pregrabado) con el siguiente protocolo:

- Inicialmente, durante tres segundos, se emitirá un sonido para llamar la atención (pito, timbre, sirena, etc.).
- El sonido inicial será seguido de una voz femenina que dirá: “Su atención por favor... su atención por favor”.
- Posteriormente, una voz masculina indicará lo siguiente: “se ha presentado un incidente en la instalación y por recomendación de las autoridades es conveniente desalojar el área; salga calmadamente por la salida más cercana y

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

acate las instrucciones de los coordinadores... repito, se ha presentado un incidente” (AviancaTaca, 2018, p. 9).

El mensaje de alerta se deberá repetir en forma cíclica durante, por lo menos, 10 minutos; excepto que se confirme la emergencia y se defina otro proceder. En caso de ocurrir algún inconveniente con el sistema de alarma dispuesto, se deberá emplear otra fuente para difundir el mensaje de alerta. Luego, las acciones a realizar antes de activar la alarma para evacuar a las personas son:

- Confirmar la emergencia.
- Informar a la vigilancia privada y/o logística y coordinadores de evacuación de la situación presentada. Esto puede realizarse por medio de una alerta interna que solo sea conocida por este personal.
- Prever uso de linternas y silbatos.
- Abrir las puertas de salida y de emergencia (logística).
- Despejar las rutas de escape (pasillos, escaleras, salidas y parte externa de las salidas).
- Activar del plan de tránsito y movilidad en las vías adyacentes al estadio. Solo se permitirá la circulación de vehículos de emergencias y de las diferentes instituciones de ayuda y rescate.
- Activar puntos de encuentro y demás aéreas operativas y de soporte.

**Sistemas de megafonía (altavoces):** empleados para una correcta comunicación con el público en momentos de calma y/o en caso de una emergencia. Se recomienda que los altavoces (parlantes) operen por sectores de manera individual, ya que no siempre la evacuación ocurre 100% en el aforo del estadio. Pueden existir casos en que sea necesario evacuar un solo sector del estadio.

Figura 36: Sistemas de megafonía



Fuente: elaboración propia.

Los sistemas de megafonía deberán ser utilizados exclusivamente para:

- Anuncios relacionados con el desarrollo del partido: alineaciones de juego, sustituciones y adición del tiempo de juego, entre otros.
- Procesos de evacuación y anuncios de interés general.
- Difusión de mensajes institucionales.

Estos sistemas no podrán utilizarse para reproducir cánticos u otros mensajes alusivos a los equipos (local o visitante).

Es muy importante que el personal encargado del sistema de megafonía cumpla con un perfil específico y tenga habilidades para el manejo de masas. Se necesita tener el control de la situación y, bajo ningún concepto, la orden de evacuación debe convertirse en un factor de pánico colectivo que aumente la complejidad de la situación y derive en la pérdida de vidas humanas.

Finalmente, se recomienda realizar simulacros de manera periódica, para definir los tiempos de evacuación y sincronizar las acciones necesarias. De esta manera, se podrá verificar si todos los elementos de apoyo tecnológico (necesarios para una eventual evacuación) funcionan correctamente.

## Plan de seguridad

El espectáculo deportivo del fútbol es considerado un evento privado al cual acude una gran cantidad de personas con diversas características sociales, económicas y culturales. Esta aglomeración pública se concentra en un recinto cerrado llamado **estadio de fútbol**.

En este tipo de eventos debemos contar con el apoyo de la policía en todo lo referido al control del orden público (dentro y fuera del estadio). Los organizadores del evento deportivo no son servidores públicos y, por lo tanto, no cuentan con las facultades constitucionales del caso, no tienen condiciones para generar una acción persuasiva y, mucho menos, disuasiva.

Corresponde, entonces, a la fuerza pública establecer las estrategias y acciones necesarias para preservar el orden público del espectáculo deportivo del fútbol, en coordinación con las demás entidades involucradas en la operación. No obstante, se debe establecer una alianza operativa entre la policía y la vigilancia privada que dará soporte a la fuerza pública en algunos lugares específicos de los escenarios deportivos, especialmente en aquellos de mediano y bajo impacto.

Algunos países poseen normas que obligan al personal de vigilancia privada a preservar el orden público dentro de los estadios. Debemos averiguar si la ciudad anfitriona cuenta con este tipo de normas y si el personal de vigilancia privada contratado se encuentra preparado

para el trabajo a realizar. En caso contrario, se deberá solicitar la participación de la policía nacional.

Un requisito importante al momento de elaborar el plan de seguridad consiste en planificar la cantidad de recursos de seguridad que serán necesarios para llevar a cabo la operación. Si bien es cierto que un partido de fútbol requiere de una atención especial, el despliegue de efectivos dedicados para atender la seguridad del evento no podrá desbordar las capacidades de las instituciones involucradas en la operación. La policía local también tiene un compromiso importante en torno a la seguridad ciudadana y, por ende, no puede descuidar lugares sensibles en las ciudades y/o municipios en los cuales también es requerida su presencia para el control del orden público.

Es por ello que la **matriz de planificación de seguridad** contempla la necesidad de coordinar acciones entre los organizadores de eventos, la policía de la ciudad anfitriona y la empresa de vigilancia privada. En conjunto deben analizar los riesgos existentes en materia de seguridad y generar una estrategia pertinente, acorde con las necesidades del caso y, especialmente, disponer de los recursos necesarios para la operación sin que esto implique un desborde de las capacidades de alguna de las entidades intervinientes.

Sostenemos que, **a mayor presencia de amenazas, mayor demanda de recursos de seguridad.**

A continuación, vamos a describir los contenidos de un plan operacional de seguridad para un partido de fútbol:

- I. Anillos de seguridad. Ya hemos detallado este tema. Solo recordaremos aquí que los anillos de seguridad representan el primer paso en materia de seguridad para salvaguardar el buen desarrollo del espectáculo y preservar el orden público. Brindan una primera impresión en el cliente y representarán una imagen positiva o negativa de los estándares de calidad utilizados para planificar y organizar el evento deportivo.
- II. Filtros de ingresos y controles en los anillos de seguridad. También analizamos este componente en su momento, solo recordaremos aquí que su importancia radica en generar flujos de ingreso bien canalizados, sectorizarlos de acuerdo con las tribunas que serán utilizadas por los clientes y controlar que ingresen personas autorizadas.
- III. Cuantificación de recursos. Hemos mencionado que la cantidad de recursos necesarios depende de los riesgos y amenazas identificados para el evento en cuestión. Se evaluará esta necesidad según el aforo habilitado para el partido, el rendimiento deportivo, la rivalidad deportiva, la rivalidad entre los hinchas, los antecedentes de hechos originados por los hinchas, la infraestructura de los estadios, entre otros aspectos.

Insistimos en la idea de que la cuantificación de los diversos recursos, especialmente en lo que se refiere al capital humano, no debe desbordar las capacidades de las instituciones. Las fuerzas policiales no deben descuidar sus otras obligaciones ni dejar de cumplir con el mandato constitucional. Por lo dicho hasta aquí, se puede afirmar que la cuantificación del capital humano que será dispuesto para la seguridad, debe pensarse y efectivizarse de manera coherente y articulada respecto a las funciones a realizar en cada uno de los espacios de la operación.

En un evento deportivo coexisten entidades públicas y privadas que llevan adelante la operación. Además, particularmente en un partido de fútbol encontramos dos tipos de seguridad: la seguridad ciudadana y la seguridad deportiva. Ambas presentan características y funciones diferentes, por lo tanto, se debe buscar un punto de equilibrio entre las dos.

Retomamos el tema de la cuantificación de recursos. Para realizarla correctamente se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Identificar las áreas del estadio que requieren especial atención en materia de seguridad y aquellas donde debe prevalecer el concepto de atención al cliente. En el caso de que alguna de las áreas requiera de ambos conceptos al mismo tiempo, se deben planificar todas las acciones y calcular bien los tiempos para lograr un punto de equilibrio entre ambos conceptos.
- Identificar aquellos espacios en los cuales prevalece la seguridad deportiva y aquellos en los que predomina la necesidad de mantener la seguridad ciudadana. Por ejemplo, en la zona de vestuarios, zona de control de dopaje y sala de conferencias, el personal de vigilancia vela por la seguridad deportiva. Por lo tanto, en estas zonas se precisarán menos recursos policiales. Por otro lado, el campo de juego es una zona de alta complejidad y se requiere contar con más presencia policial en esa área para cuidar a los clientes y a los medios de comunicación que asisten al evento.
- Analizar los riesgos a los que están expuestas las diferentes zonas del estadio, especialmente las tribunas. En las ellas existe un alto riesgo por la gran afluencia de personas. Otro sector sensible es la parte externa del estadio donde se cruzan los seguidores de las respectivas delegaciones deportivas participantes en la competición y se generan importantes puntos de aglomeración.
- Analizar los antecedentes judiciales. Para organizar los partidos de fútbol se necesita contratar un gran número de operarios de manera directa y, en algunos casos, de manera indirecta. En consecuencia, es muy importante llevar a cabo un estudio de antecedentes para garantizar que el personal

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

involucrado en el evento no tenga relación con algún hecho o falta contravencional o punible.

- IV. Revisión del estadio. Los estadios que son sedes de competiciones deportivas están en constante movimiento, incluso en los días en que no se lleva a cabo ningún partido. Una gran cantidad de personas ingresa a los estadios en periodos de receso de las competiciones, bien sea por temas de mantenimiento, reparaciones, ingreso de suministros, aseo, entre otras actividades. Esto hace necesario inspeccionar los recintos, preferiblemente el día anterior al partido (MD-1) o, en su defecto, el mismo día del partido (MD) a fin de verificar que no haya, en su exterior o interior, elementos que atenten contra la seguridad del evento deportivo. Esta revisión abarca también los controles antiexplosivos y antidrogas.

Dicha inspección deberá ser realizada por la policía de la ciudad anfitriona junto al personal de vigilancia privada y también habrá un representante del organizador del evento.

Figura 37: El personal de vigilancia privada acompaña la revisión del estadio



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 38: Revisión del estadio por parte de una persona de la división antiexplosivos de la policía



Fuente: elaboración propia.

El procedimiento de requisa del estadio incluye todos los espacios físicos, especialmente aquellos que tienen la puerta cerrada. Estos serán los últimos en revisar ya que, luego, podrán quedar sellados con un elemento de seguridad especial para permanecer bloqueados durante el evento. Antes de dar la orden de abrir las puertas, la vigilancia privada deberá controlar que estos sellos de seguridad no han sido violados.

Figura 39: Sellos de seguridad



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- V. Ubicación del personal. Hemos mencionado que la cantidad de recursos humanos necesaria es directamente proporcional a la infraestructura del escenario deportivo y también a la función o tipo de servicio que se brindará en el lugar de trabajo. Solo agregaremos aquí que la ubicación del recurso humano debe ser pertinente a las funciones que debe desarrollar y al nivel de servicio que aplicará en los diferentes espacios a utilizar.

Figura 40: Ubicación de persona de vigilancia privada en puertas de ingreso, antes de la apertura de puertas. El coordinador del sector le indica sus funciones



Fuente: elaboración propia.

Figura 41: Ubicación de persona de vigilancia privada en puesto de trabajo, antes de la apertura de puertas



Fuente: elaboración propia.

- VI. Horarios e ingresos dispuestos para el personal operativo. Con el ánimo de tener un control adecuado para el ingreso del personal operativo de todas las entidades involucradas, se debe establecer una hora inicial, una hora final y definir los ingresos que se utilizarán. Será necesario que todos los convocados (personal de vigilancia, recursos técnicos y logísticos) se presenten en sus respectivos puestos de trabajo una hora antes de la apertura de puertas.

Para definir el horario de ingreso se piensa que, una vez terminada la revisión del estadio, este queda sellado -aproximadamente- hasta 6 horas antes de la hora de comienzo del partido. Ese será el horario de habilitar las puertas para que ingrese a trabajar el personal operativo involucrado. Es posible permitir el ingreso con mayor anticipación al encuentro, siempre y cuando el personal esté disponible para brindar este servicio preliminar.

Para habilitar el ingreso del personal operativo se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El personal operativo del estadio deberá portar la acreditación oficial emitida por los organizadores del evento deportivo. Si bien es cierto que dicho personal usa una prenda institucional oficial (uniforme), el hecho de no portar la acreditación será motivo suficiente para no permitirle el ingreso.
- Se le debe indicar a los miembros del *staff* qué artículos personales podrán ingresar al estadio. Es importante aclararles que ellos también deberán pasar por controles de ingreso y decomiso de objetos que están prohibidos en los estadios.
- Una vez cumplida la hora tope de ingreso, la persona no podrá acceder a las instalaciones del estadio.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 42: Control de ingreso del personal operativo en la Copa América 2019 (estadio Morumbi, Sao Paulo, Brasil)



Fuente: elaboración propia.

- VII. Servicio preliminar. Hemos explicado las requisas que se llevan adelante en los estadios antes de cada partido. Luego de este procedimiento, los recintos quedan en permanente custodia hasta la hora de la apertura de puertas. Esta custodia la realiza la policía local y la vigilancia privada para evitar el posible ingreso de personas y objetos que, de alguna manera, suponen un riesgo para el buen desarrollo del evento deportivo, la seguridad o integridad física de las personas que asisten al mismo. Si existe personal operativo que deba ingresar al estadio en ese lapso de tiempo, este deberá portar la acreditación oficial emitida por la organización del evento, tal como hemos explicado. En términos de las fases del evento, el servicio preliminar inicia desde la fase de **montaje** hasta la fase de **ingreso** o también llamada **apertura de puertas**.
- VIII. Servicio principal. Este servicio corresponde al personal operativo de seguridad, el cual asume sus funciones “al menos cinco (5) horas antes de la apertura de puertas” (CONMEBOL, 2020, p. 42). Su labor termina cuando se confirma la evacuación del estadio luego de finalizado el evento deportivo.

Dicho personal tendrá bajo su responsabilidad el monitoreo y control del orden público y, en conjunto con la vigilancia privada, organizarán todo lo referente a flujos e ingresos. En algunos casos controlarán los boletos de ingreso.

Figura 43: Policía (chaqueta verde) y vigilancia privada (chaqueta amarilla) en posición para comenzar el servicio principal



Fuente: elaboración propia.

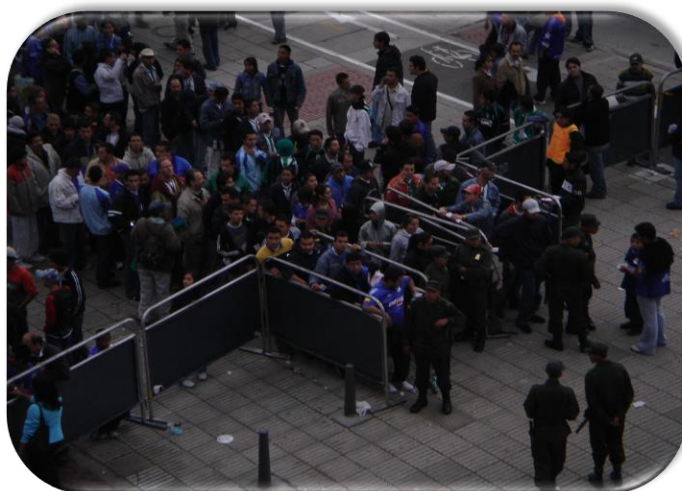
- IX. Hora de apertura de puertas para el ingreso del público. Existen varias cuestiones a tener en cuenta para determinar la hora de apertura de puertas. Por ejemplo, disponer del tiempo necesario para llenar el estadio en todos sus sectores en la fase de ingreso y contemplar el recorrido que deben realizar los asistentes al partido desde su ingreso por el primer filtro de seguridad (más distante al estadio) hasta sus respectivos asientos. Esta situación depende de factores culturales y, en algunos casos, climatológicos. En definitiva, el mayor flujo de ingreso se da en la última hora antes del inicio del partido, razón por la cual cobra importancia contar con un perímetro externo, que nos permita instalar una buena cantidad de filtros de ingreso, con sus respectivas pasadas, y que en las rutas peatonales haya una importante afluencia de desplazamiento.

En tal sentido, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Que la apertura de puertas no sea menor a dos horas antes del inicio del partido.
- Calcular la cantidad de asientos de las tribunas y la cantidad de filtros dispuestos con sus pasadas, mediante la fórmula de ingreso presentada. De esta manera, se evitarán las aglomeraciones innecesarias.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 44: Aglomeración de público una hora antes de la apertura de puertas en el estadio el Campín (Bogotá, Colombia)



Fuente: elaboración propia.

Figura 45: Aglomeraciones de público una hora antes de la apertura de puertas en estadio el Campín (Bogotá, Colombia) II



Fuente: elaboración propia.

- Confirmar que todos los recursos humanos, técnicos y logísticos, estén ubicados en sus respectivas posiciones de trabajo.
- Confirmar que no existe, al momento de la apertura de puertas, ningún tipo de acción y/o amenaza que altere el orden público del espectáculo deportivo.

Es muy importante cumplir con el horario de apertura de las puertas, de lo contrario, pueden presentarse alteraciones en el orden público y conductas

individuales o colectivas no deseadas. Esto suele ocasionar conflictos de seguridad.

- X. Controles de ingreso público. Por lo general, el organizador del evento deportivo y las mismas normas estatales de los países anfitriones, coinciden en tener preestablecido en sus reglamentos de seguridad una serie de prohibiciones y/o restricciones respecto a algunos objetos que no pueden ser ingresados a los estadios en los eventos de competición deportiva. La policía de la ciudad anfitriona deberá revisar a las personas que ingresan al escenario deportivo, bien sea para cumplir una función operativa y/o como aficionado (cliente). Esta práctica busca evitar el ingreso de objetos involucrados en dichas prohibiciones y/o restricciones y corroborar que solo ingresan objetos autorizados. La empresa de vigilancia privada que ha sido contratada por el organizador del evento, deberá colaborar con la fuerza pública en tales tareas.

Figura 46: Revisión de los objetos que portan los grupos de aficionados



Fuente: elaboración propia.

Todas estas acciones velan por la seguridad del evento y requieren de la vigencia del principio de corresponsabilidad de aquellas entidades a las cuales la empresa fútbol no tiene en su línea de mando, pero en quienes confía y con quienes trabaja en forma conjunta.

A continuación, se presenta un conjunto de imágenes que describe los controles de ingreso a realizar:

- **Filtro de ingreso dispuesto en anillo de seguridad N° 1 con sus respectivas pasadas.** Se observa una doble línea de personal de vigilancia privada dispuesto a realizar un primer control visual de validez del *ticket* de ingreso y, asimismo, requisas al público asistente. Estas requisas son las más intensas. Se puede

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

observar en la imagen que la vía es bastante amplia, lo cual permite instalar un buen número de pasadas de público y colabora con la agilidad de este paso.

Figura 47: Filtro de ingreso



Fuente: elaboración propia.

En aquellos casos en los cuales los filtros de control del primer y segundo anillo están a una distancia mayor de 300 metros, es recomendable instalar un filtro intermedio, llamado **filtro reductor**, cuyo objetivo es reducir la velocidad del público y evitar posibles estampidas. Es muy importante que en estos reductores solo haya presencia del personal de vigilancia privada, ya que es solo un monitoreo que no implica una requisa ni control de boletos.

Figura 48



Fuente: elaboración propia.

- Filtro de ingreso dispuesto en anillo de seguridad N° 2 con sus respectivas pasadas. Aquí se realiza una segunda requisa al público y un segundo control visual de la validez del *ticket*. Si la conectividad lo permite, sería bueno realizar este control con elementos tecnológicos. En este punto, el nivel de la requisa al público asistente debe ser de intensidad baja, a fin de descomprimir posibles

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

aglomeraciones de público y permitir un flujo de ingreso favorable hacia las puertas del estadio.

Figura 49: Pasadas en el segundo anillo de seguridad



Fuente: elaboración propia.

En la figura 50 vemos un control de antecedentes judiciales de las personas que ingresan al anillo de seguridad. Esta opción se aplica en aquellos países que cuentan con listas de personas que tienen prohibido el ingreso a los estadios. Se recomienda que este tipo de control se lleve a cabo en los filtros de ingreso del primer anillo de seguridad que permitirá manejar mejor la situación presentada. Al ser un posible foco de problema, es preferible que ocurra lo más lejos posible de las puertas del estadio ya que puede requerir de acciones correctivas de alto impacto.

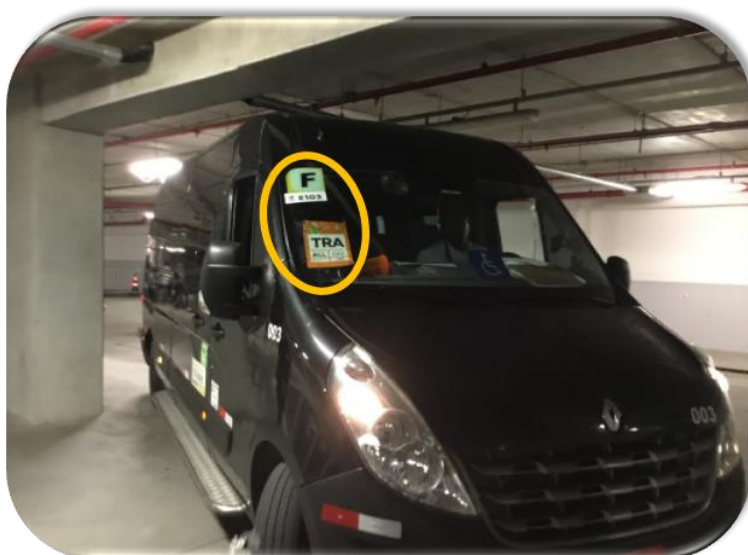
Figura 50: Control de antecedentes



Fuente: elaboración propia.

- **Controles de ingreso de vehículos.** Los vehículos, bien sean que estén al servicio de la operación de estadio o sean de uso privado, deberán contar con una acreditación para ingresar llamada **permiso de acceso vehicular (VAPP)**. Esta acreditación es proporcionada por la organización del evento. No obstante, y sin excepción alguna, todos los vehículos deben ser revisados, por lo tanto, es necesario disponer de filtros de ingreso vehiculares en los anillos de seguridad y de corredores vehiculares a fin de evitar que se mezclen con los peatones.

Figura 51: Permiso de acceso vehicular (VAPP) en círculo naranja



Fuente: elaboración propia.

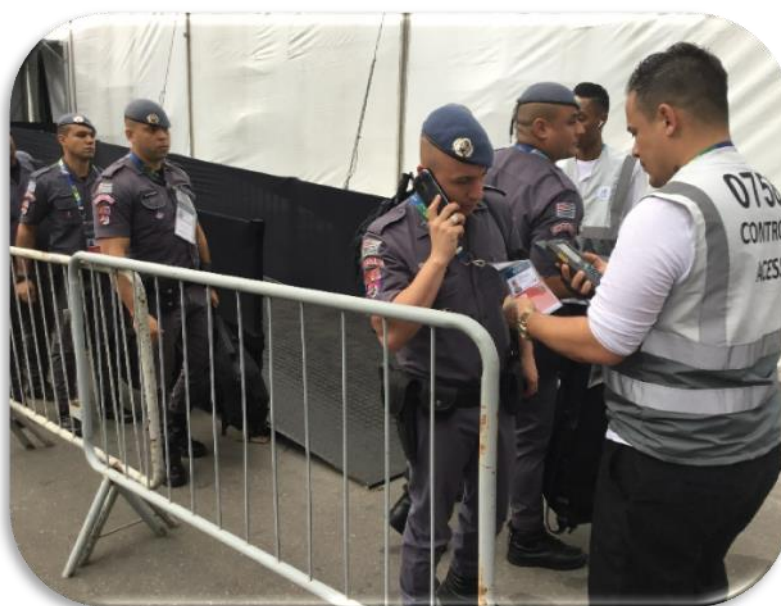
Figura 52: Proceso de revisión vehicular



Fuente: elaboración propia.

- XI. Control de acceso a zonas restringidas. Este trabajo corresponde a la vigilancia privada; no obstante, requiere de la participación de la policía local porque puede suceder que un cliente no quiera acatar las instrucciones dadas y se necesite el apoyo de una autoridad constitucional habilitada para aplicar una acción correctiva. Los controles de acceso a las zonas restringidas normalmente se llevan a cabo a través del sistema de acreditación implementado por el organizador del evento y, en algunos casos, por el sistema de *ticket* puestos a la venta.

Figura 53: Control de acceso a través de la acreditación oficial



Fuente: elaboración propia.

- XII. Grupos de reacción inmediata. Independientemente de que la seguridad al interior de los estadios se lleve a cabo a través de empresas de vigilancia privada o de la policía local, esta última deberá disponer de un personal de reacción inmediata (organizado en grupos) que pueda intervenir en caso de presentarse situaciones de alteración del orden público. Dichos grupos normalmente son unidades de escuadrones antidisturbios que no se encuentran visibles al público. Normalmente este personal se ubica en lugares estratégicos para reducir riesgos y evitar la expansión del conflicto.

Figura 54: Grupos de reacción antidisturbios



Fuente: elaboración propia.

- XIII. Esquemas de protección del campo de juego. La protección al campo de juego es uno de los ítems que más atención requiere en el desarrollo y final del partido. Actualmente los estadios de la mayor parte del mundo no cuentan con mallas y/o foso de separación entre el campo de juego y las tribunas. Esto último, en el imaginario colectivo, hace más factible la invasión a dicho campo de juego.

El cambio de aspecto en el estadio (la ausencia o remoción de las mallas y/o fosos) está motivado por la idea de que este sea visto como espacio amigable de consumo; es decir, que cuente con una infraestructura y una organización que sean amables para el consumidor y colaboren con el medio ambiente. De alguna manera, se busca cambiar la idea de que los estadios se asemejan a prisiones o que sean vistos como fortalezas imbatibles. Aunque esta idea de fomentar un espacio amigable se expande, se debe reconocer que las invasiones al campo de juego son riesgosas y se deben pensar medidas para mitigarlas.

La protección al campo de juego está bajo la tutela de la policía de los países y ciudades anfitrionas y, en otros casos, bajo el personal de empresas de vigilancia privada. Cualquiera de estas personas que esté a cargo, deberá considerar lo siguiente:

- Mensaje de seguridad. La idea es que los medios de comunicación, especialmente la televisión, transmitan un mensaje de seguridad del campo de juego que no sea agresivo, más allá de ser un espacio que demanda un personal de seguridad con características especiales. Se recomienda disponer, alrededor del campo de juego, personal de seguridad que cuente con un perfil de reacción de impacto medio hacia el invasor y que no sea capaz de usar la fuerza de manera desmedida. Cuando hablamos del uso de la fuerza, nos referimos a los procedimientos y principios que constitucionalmente están delegados a la

fuerza pública, sin desatender que las medidas a utilizar siempre deben estar enmarcadas en el respeto por los derechos humanos. Este personal debe tranquilizar y dar confianza.

- Biotipo del personal de seguridad. Este punto se refiere a las características corporales que se deben considerar a la hora de seleccionar el personal de seguridad que se dispondrá alrededor del campo de juego. Ante una invasión en el campo de juego, deberá reaccionar, perseguir, detener y trasladar a otras dependencias del orden judicial a el o los invasores. Por lo tanto, los hombres o mujeres que ocupen estos puestos deben gozar de características físicas que les permitan un buen desempeño en el ejercicio de sus funciones.
- Indumentaria y equipamiento. El perfil del personal que se ubicará alrededor del campo de juego es, mayormente, atlético y usará indumentaria deportiva apta para una carrera corta a alta velocidad. Esta indumentaria debe enviar un mensaje, al mismo tiempo, de seguridad y formalidad para disuadir a todo aquel que pretenda adoptar una conducta de riesgo o bélica. En este sentido, no se recomienda que el personal dispuesto alrededor del campo de juego tenga elementos de trabajo como cascos y escudos antidisturbios, bastones de mano o de las llamados tonfas, gases pimienta o lacrimógenos, entre otros. Lo anterior nos indica que el accionar será enteramente manual y con un énfasis en la utilización de la fuerza moderada.
- Posicionamiento del personal en el campo de juego. Existen muchas estrategias para custodiar el campo de juego y no es nuestra intención dictar cátedra al respecto. Solo vamos a compartir la estrategia utilizada por la Gerencia de Seguridad de la CONMEBOL en sus diferentes competiciones, especialmente en las finales únicas CONMEBOL Libertadores, CONMEBOL Sudamericana y Copa América. Esta experiencia incluye acciones preventivas, persuasivas y de alerta temprana; formas de abordar la seguridad del campo de juego que permitan generar espacios de confianza; y una conducta de atención y monitoreo continuo a las acciones individuales y colectivas de las personas.

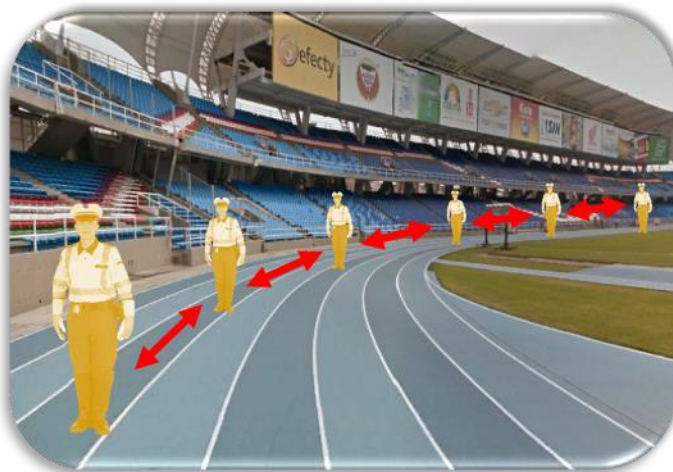
Describiremos, a continuación, la experiencia CONMEBOL al momento de custodiar el campo de juego:

Paso 1: disponer del personal y establecer distancia entre ellos alrededor del campo de juego. Para esto, se analizan los riesgos en cuanto al perfil de los seguidores de las selecciones y/o equipos en juego, lo cual incluye un análisis de antecedentes de otras competiciones e, incluso, los antecedentes de comportamiento en las respectivas ligas nacionales. Estos datos revelan los espacios físicos que son de alta, mediana y baja complejidad. En consecuencia, el distanciamiento del personal de seguridad alrededor del campo de juego se dispone de la siguiente manera:

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- El personal se forma en filas.
- En las zonas de alto riesgo, habrá una separación de un metro o menos entre los vigilantes.
- En las zonas de mediano riesgo, la separación será de dos o tres metros.
- En las zonas de bajo riesgo, la separación entre vigilantes será de cuatro metros.

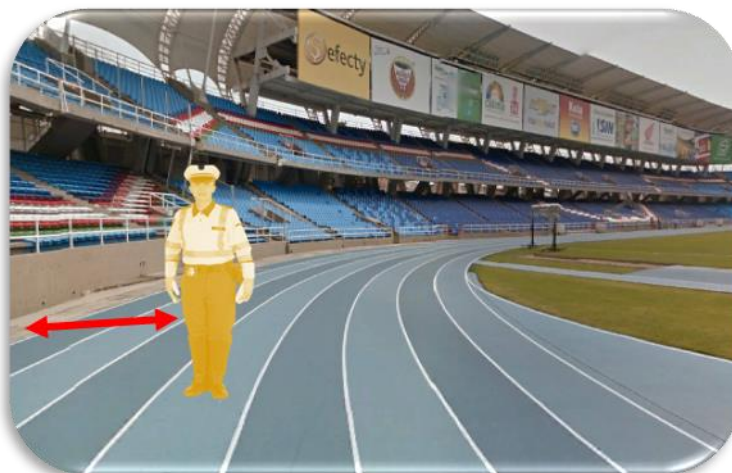
Figura 55: Distanciamiento del personal de vigilancia en el campo de juego



Fuente: elaboración propia.

Paso 2: la distancia entre el vigilante y la tribuna será no mayor a 1 metro y medio.

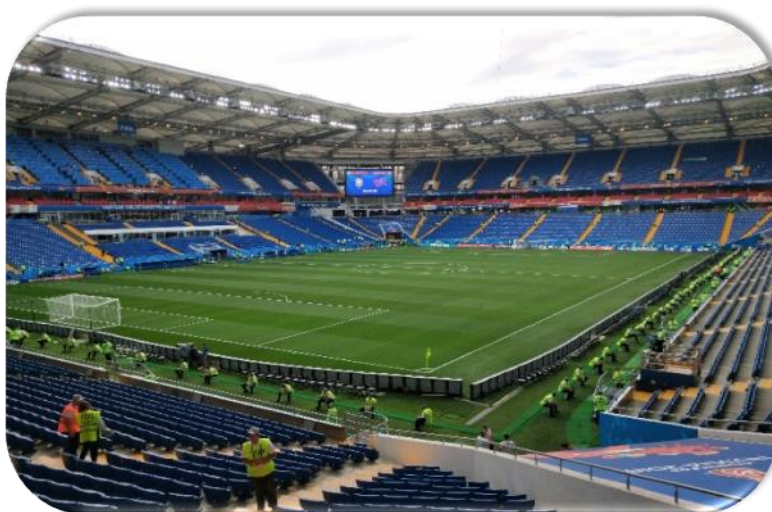
Figura 56: Distanciamiento del personal de vigilancia



Fuente: elaboración propia.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

Figura 57: Ubicación del personal de vigilancia en una sola línea



Fuente: elaboración propia.

Paso 3: el 50 % del personal restante se debe ubicar en una segunda línea (detrás de la primera) y formar un triángulo de seguridad. Dicha disposición se mantendrá hasta el minuto 75 del partido.

Figura 58: Ubicación del personal de vigilancia en segunda línea (formando un triángulo)



Fuente: elaboración propia.

Figura 59: Triángulo de seguridad entre la primera y segunda línea de vigilantes



Fuente: elaboración propia.

Como nota final al plan de seguridad, resaltamos que el mayor riesgo de alteración del orden público ocurre a partir del minuto 75 del partido. Por lo tanto, desde ese momento se deben incrementar todas las medidas de seguridad a fin de reaccionar a tiempo ante cualquier contingencia.

- XIV. Esquemas de protección para las delegaciones deportivas. Actualmente tenemos en este punto un gran desafío de seguridad para el desarrollo de los eventos deportivos de fútbol. Nos referimos a la seguridad de los deportistas (jugadores) y árbitros, estos últimos vistos como una autoridad deportiva. No cabe duda que los jugadores de fútbol son referentes sociales de mucha exposición mediática y social, y son blanco de diversas amenazas generadas por otras personas en diferentes contextos y ámbitos, tanto en su vida privada como dentro del marco de la competencia. Por esta razón, se requiere implementar esquemas de seguridad para todas las actividades que los deportistas desarrollen en la ciudad anfitriona de la competición. Será relevante atender todos los desplazamientos que realicen durante el desarrollo de la competición, todos los lugares vinculados al evento a los que necesiten asistir (por ejemplo, para realizar las sesiones de entrenamiento, lugares a visitar el día del partido, salidas recreativas, espacios de atención médica, entre otros). También debemos asistir a los árbitros que son los encargados de hacer justicia en el campo de juego y, por ende, también necesitan contar con protección.

Se han presentado en algunas ocasiones ataques y emboscadas a los buses que transportan las delegaciones deportivas. En algunos casos, estos actos han tenido consecuencias graves que han impedido la realización del partido. Podemos recordar el ataque del 11 de abril de 2017, a minutos del inicio del partido de fútbol de los cuartos de final de la UEFA Champions League, al bus del club Alemán Borussia Dortmund, unos

10 kilómetros antes de llegar al estadio. El bus fue atacado con tres explosivos ocultos en tachos de basura que se detonaron de manera sincrónica a las 19:15, hora local. La policía alemana, luego de una investigación, concluyó que fue un atentado terrorista. Otro ejemplo fue el ataque del 24 de noviembre de 2018, con motivo del partido de vuelta de la Final CONMEBOL Libertadores 2019, cuando el bus del club argentino Boca Juniors fue objeto de un ataque al ingreso de los anillos de seguridad. El suceso generó lesiones en varios jugadores, además, se suspendió ese partido y se trasladó la final al estadio Santiago Bernabéu, en Madrid (España).

En otras palabras, la experiencia nos muestra que debemos planear esquemas de seguridad en todos los desplazamientos de las delegaciones deportivas para minimizar cualquier acción que suponga un riesgo para la seguridad de los involucrados.

### Plan de movilidad vehicular

Las autoridades de las ciudades anfitrionas en cooperación con el organizador del evento, deberán desarrollar e implementar un plan de movilidad vehicular que involucre los siguientes ítems que desarrollamos a continuación:

- Medidas a adoptar por parte de los EGS:
  - Definir los recursos e implicados en la operación (policía y/o tránsito local).
  - Analizar las rutas de desplazamiento de las delegaciones deportivas (disponer una ruta principal y una alternativa).
  - Analizar las rutas de desplazamiento para las autoridades deportivas (disponer una ruta principal y una alternativa).
  - Analizar las rutas de desplazamiento del personal VVIP (disponer de una ruta principal y una alternativa).
  - Analizar los flujos de movilidad vehicular (registrar hora pico, distancias, ubicación, tiempos u otros elementos relevantes).
  - Analizar los riesgos (en materia de seguridad) en las rutas de movilidad vehicular dispuestas para todos los clientes.
  - Analizar un posible cierre de vías adyacentes a hoteles, campos de entrenamiento y estadio.
  - Determinar el impacto en el espacio público (afluencia de público en hoteles, campos de entrenamiento y estadio).
  - Determinar el impacto de los flujos de movilidad peatonal en hoteles, campos de entrenamiento y en el estadio.
  
- Medidas a adoptar por parte del organizador del evento, a través de sus respectivas áreas de seguridad y transporte:
  - Analizar la infraestructura y rutas de movilidad vehicular.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- Analizar la seguridad y rutas de movilidad.
- Realizar un estudio de antecedentes judiciales de los conductores.
- Capacitar a los conductores.
- Realizar una inspección técnica y mecánica de los vehículos en el parque automotor.
- Evaluar la operatividad de los vehículos de las delegaciones deportivas.
- Evaluar la operatividad de los vehículos asignados a las autoridades.

Figura 60: Traslado del club River Plate para el partido de la Final CONMEBOL Libertadores 2019



Fuente: elaboración propia.

A continuación, analizaremos el detalle de las declaraciones de ruta necesarias para este plan de movilidad vehicular.

- I. Declaración de rutas para la movilidad de las delegaciones deportivas:
  - Desde el aeropuerto al hotel, y del hotel al aeropuerto.
  - Desde el hotel a los campos de entrenamiento, y de los campos del entrenamiento al hotel.
  - Desde el hotel al estadio, y del estadio al hotel (día previo al partido).
  - Desde el hotel al estadio, y del estadio al hotel (día del partido).
  - Desde el estadio al aeropuerto (día del partido).
  - Desde el hotel al aeropuerto (día posterior al partido).
  - Otras que sean requeridas.
- II. Declaración de rutas para la movilidad vehicular del equipo arbitral:
  - Desde el hotel al campo de entrenamiento, y de regreso al hotel.

- Desde el hotel al estadio y de regreso al hotel (para la prueba de VAR - *video assistant referee*- el día previo al partido).
- Desde el hotel al estadio, y de regreso al hotel (día del partido).
- Desde el estadio al aeropuerto (día del partido).
- Desde el hotel al aeropuerto (día posterior al partido).
- Otras que sean requeridas.

### III. Declaración de rutas para la movilidad vehicular para los oficiales del partido:

- Desde el hotel al aeropuerto, y de regreso al hotel.
- Desde el hotel a los campos de entrenamiento, y de regreso al hotel.
- Desde el hotel al estadio, y de regreso al hotel.
- Otras rutas necesarias de acuerdo al cronograma de actividades.

### IV. Declaración de rutas para la movilidad vehicular del personal VVIP:

- Desde el aeropuerto al hotel, y de regreso al aeropuerto.
- Desde el hotel al estadio y de regreso al hotel.
- Otras actividades.

### V. Composición de cápsulas de seguridad. Existen muchas estrategias para implementar las cápsulas de seguridad que protegen a las delegaciones deportivas, autoridades deportivas y personal VVIP. En primer lugar, se deben determinar dos rutas, una principal y una alternativa que se usará en caso de cualquier contingencia que afecte a la ruta principal (ya sean problemas de seguridad, infraestructura, movilidad u otros).

A continuación, vamos a analizar cómo se componen las distintas cápsulas de seguridad:

**Para las delegaciones deportivas:** los desplazamientos más importantes de las delegaciones deportivas son desde y hacia los campos de entrenamiento (en especial, para el entrenamiento oficial el día previo al partido), y el traslado al estadio el día del partido (MD). Obviamente este último es el más importante. El reglamento de la competencia establece que las delegaciones deportivas deben llegar 90 minutos antes de la hora oficial de inicio del partido. Si no cumplen con esta disposición, son sujetas a una sanción disciplinaria.

En estos desplazamientos se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Elegir rutas de circulación rápida y que, en lo posible, no tengan demoras durante el recorrido. Se recomienda, incluso, que no tenga semáforos para evitar aglomeraciones de personas alrededor de los buses.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- Contar con personas especializadas que puedan monitorear la ruta a utilizar y que puedan detectar cualquier posible amenaza. Este equipo tendrá comunicación directa con el vehículo que comanda el desplazamiento.
- Contar con elementos tecnológicos (GPS o *global positioning system*) que permitan un constante monitoreo de los desplazamientos a realizar.
- Disponer de dos vehículos (conocidos normalmente como patrullas) y, aproximadamente, ocho motocicletas de alto cilindraje para conformar la cápsula de seguridad del bus.
- Disponer de dos buses para cada delegación deportiva. Esto permitirá mayor margen de reacción ante cualquier contingencia, ya sea de seguridad o una falla técnica o mecánica.

Figura 61: Modelo de cápsula de seguridad para el traslado de delegaciones deportivas



Fuente: elaboración propia.

Figura 62: Modelo de cápsula de seguridad para árbitros



Fuente: elaboración propia.

Figura 63: Modelo de cápsula de seguridad para árbitros (opción 2)



Fuente: elaboración propia.

En el caso de las cápsulas de seguridad para el traslado de personal VVIP, se deberán estudiar los riesgos de acuerdo con su condición y estatus. Es decir, evaluar el cargo y el impacto que este tiene para definir el personal que lo custodiará y planificar su traslado.

### Vigilancia privada

A lo largo de este módulo hemos visto el papel de la vigilancia privada y su intervención para resguardar la seguridad. En este apartado nos referiremos al *marketing* de la seguridad, es decir, nos centraremos en la atención hacia nuestros clientes.

En módulos anteriores hemos hablado de cómo el concepto de seguridad se vincula con el de atención al cliente y, hemos enfatizado en la necesidad de contar con personal preparado y con vocación de servicio. En consecuencia, se debe disponer, dentro del grupo de vigilancia privada, un equipo especializado que oriente, apoye y ayude a nuestros clientes internos y externos. Este equipo debe ser capaz de mostrar la cara amable del espectáculo deportivo.

Insistimos nuevamente en que el espectáculo deportivo del fútbol debe convertirse en una experiencia agradable para el cliente y, para esto, el contexto organizacional, social, ambiental y cultural debe colaborar. Deberemos pensar en los recursos físicos, técnicos, humanos, de infraestructura y organizacionales que son necesarios para contentar a nuestros clientes.

En la actualidad los consumidores no solo buscan buen precio y calidad del producto, también exigen una buena atención, apoyo y orientación, quieren un trato personalizado que colme sus expectativas y necesidades. Cuando un cliente encuentra aquello que espera; es decir, se siente parte de un buen servicio y/o atención, quedará satisfecho. Pero si un cliente se siente insatisfecho o considera que recibió un mal servicio, no solo dejará de consumir nuestros productos y servicios, sino que transmitirá un mensaje negativo al exterior.

Para lograr un buen nivel de servicio, el personal de vigilancia privada encargado de la atención al cliente, debe conocer todos los espacios involucrados en la competición y, especialmente, conocer en profundidad los estadios. En consecuencia, necesitan una capacitación para contar con la información necesaria y comprometerse con los objetivos trazados.

### Plan de salud

Recordamos que el organizador del evento tiene una responsabilidad civil extracontractual con los clientes. Es por ello que todo espectáculo con afluencia masiva de público debe disponer de un **plan de atención primaria de salud (APS)** a través del cual se atiendan todas las necesidades y/o emergencias de salud. La atención de salud que se prestará en el estadio durante el evento deportivo reviste el carácter de atención primaria (incluye primeros auxilios).

Este plan será operado por empresas legalmente constituidas y contratadas por el organizador del evento. Los recursos humanos, técnicos y logísticos deberán ser acordes a la categorización del evento y aforo del partido (boletas vendidas).

Los escenarios deportivos deben contar con una sala de atención médica debidamente dotada. No obstante, en casos de emergencia se requiere una respuesta inmediata, por lo tanto, para garantizar una mejor cobertura se instalará al menos un módulo de estabilización y clasificación (MEC) en cada tribuna. Los MEC estarán ubicados uno por tribuna, y se dispondrán en lugares que no obstaculicen corredores de circulación, evacuación y/o puertas de entradas y salidas.

Figura 64: Sala de atención médica



Fuente: elaboración propia.

Figura 65: Módulo de estabilización y clasificación (MEC)



Fuente: elaboración propia.

De manera complementaria a la APS realizada en el estadio, se deberán identificar al menos tres hospitales cercanos al lugar (de primer, segundo y tercer nivel de atención) a no más de 15 minutos de distancia del estadio, a los cuales poder trasladar aquellos pacientes que requieran una atención de urgencia.

### Plan contra incendios

Si bien es cierto que la probabilidad de incendio en un estadio ronda el 8%, estos espacios deportivos deben contar con un plan contra incendios debido a que son espectáculos que convocan a grandes cantidades de personas y es necesario mitigar cualquier riesgo de combustión y sus fenómenos asociados.

El plan contendrá lo siguiente:

- Cantidad de recursos humanos, técnicos y logísticos necesarios.
- Revisión e identificación de puntos críticos.
- Servicio preliminar (desde la fase de montaje hasta la fase de ingreso).
- Servicio principal (desarrollo del partido).
- Revisión de la red contra incendio del estadio (incluye extintores de fuego).
- Servicio de máquinas apagafuegos y su respectiva tripulación.
- Servicio de vehículos de rescate y su respectiva dotación.
- Servicio de brigadas contra incendios distribuidos por sector.

En caso de existir estaciones de bomberos a no más de 5 minutos del estadio que es sede del espectáculo deportivo, no será necesario contar con la presencia de carros de bomberos con capacidad hidrante en el lugar. No obstante, el organizador del evento sí deberá garantizar la

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

presencia de brigadas contra incendios en el estadio. Este personal deberá estar capacitado y certificado por la autoridad competente.

Figura 66: Recursos contra incendios y de rescate



Fuente: elaboración propia.

### Sala de control de estadio (SCE)

También se puede llamar **puesto de mando unificado (PMU)** o **unidad de control operacional (UCO)**. Esta sala es el lugar de reunión de los integrantes del equipo de gestión para la seguridad (EGS).

Desde la SCE se coordinará y se monitoreará el espectáculo deportivo en todas sus fases y/o en caso de presentarse una emergencia. Este lugar se ubica en la parte más alta y en una esquina de la estructura del estadio para permitir una vista general y panorámica de todo el escenario deportivo.

En la SCE deberán estar instalados los controles de mando de los circuitos cerrados de televisión (CCTV) y de los sistemas de megafonía.

Figura 67: Puesto de mando unificado (PMU)



Fuente: elaboración propia.

Figura 68: Circuitos cerrados de televisión



Fuente: elaboración propia.

La SCO deberá contar con:

- Copia de los POS que indiquen la posición de cada recurso humano, técnico y logístico involucrado, la ubicación de las cámaras del CCTV, las rutas de ingreso peatonales y vehiculares, entre otros detalles.
- Copia de los planos de las rutas de evacuación.
- Copia de los planos a gran escala del estadio y sus alrededores.
- Directorio con los contactos de los miembros del equipo EGS.
- Directorio con los contactos de la red de emergencia de la ciudad sede del partido.
- Otros datos relevantes.

## Plan de información pública

El EGS, en coordinación con el responsable del evento, desarrollará un plan de información pública a través de los medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita, plataformas digitales, redes sociales, entre otros) para mantener informada a la ciudadanía, los comerciantes, turistas, seguidores de las delegaciones deportivas, las autoridades locales y al público en general de todos los detalles relacionados con el evento deportivo.

Por ejemplo, se informa al público de una ciudad anfitriona de la Final Única CONMEBOL Libertadores:

- Información general del evento.
- Horario y cierre de las vías adyacentes al estadio, hoteles y campos de entrenamiento.
- Horarios en que se realizarán los desvíos vehiculares en general.
- Rutas habilitadas para el desplazamiento vehicular y peatonal hacia el estadio.
- Sistemas de transporte en general, desde y hacia el estadio.

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

- Información de las distancias existentes entre los diferentes puntos de interés de la ciudad hacia el centro de la ciudad y, también, hacia el estadio.
- Datos de los centros de emergencia.
- Restricciones y limitaciones.
- Información relacionada con la oferta hotelera, gastronómica, comercial y recreativa de la ciudad anfitriona.
- Divisa monetaria vigente.
- Otros datos que se consideren de interés.

### Uniformes

“Un uniforme es un conjunto estandarizado de ropa usado por miembros de una organización mientras participan de actividades de esta” (Redacción Jobwear, 2015, <https://www.interempresas.net/Vestuario-profesional/Articulos/211077-Ropa-militar-entre-la-imagen-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales.html>). Los uniformes, además de ofrecer una buena presentación personal, emiten una imagen positiva de la organización del espectáculo. Igualmente, portar un uniforme transmite al cliente un mensaje de autoridad y respeto.

Todo el personal operativo, sin distinción alguna, usará las prendas institucionales de la entidad a la cual representa. Asimismo, cada entidad deberá tener uniformes diferentes a las demás para que el cliente pueda identificar a cada una y sepa ante quién dirigirse ante alguna eventualidad. A continuación, presentamos ejemplos de los uniformes a utilizar por parte del personal.

Figura 69: Uniformes del equipo logístico



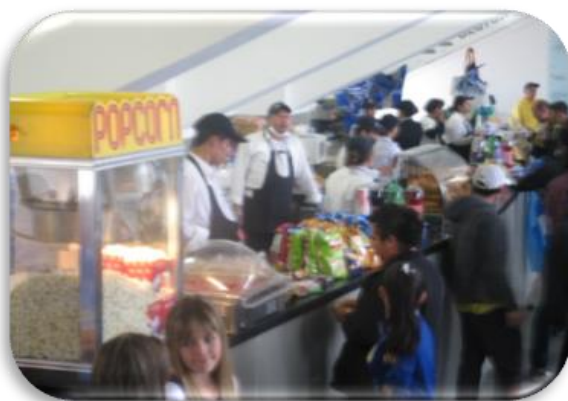
Fuente: elaboración propia.

Figura 70: Uniformes de los operadores de salud



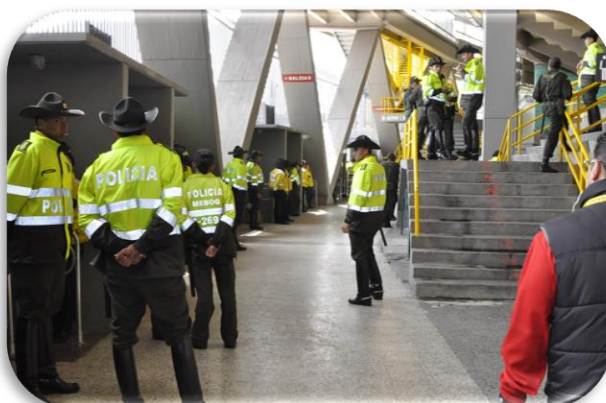
Fuente: elaboración propia.

Figura 71: Uniformes de los operadores de cafeterías



Fuente: elaboración propia.

Figura 72: Uniformes de policías



Fuente: elaboración propia.

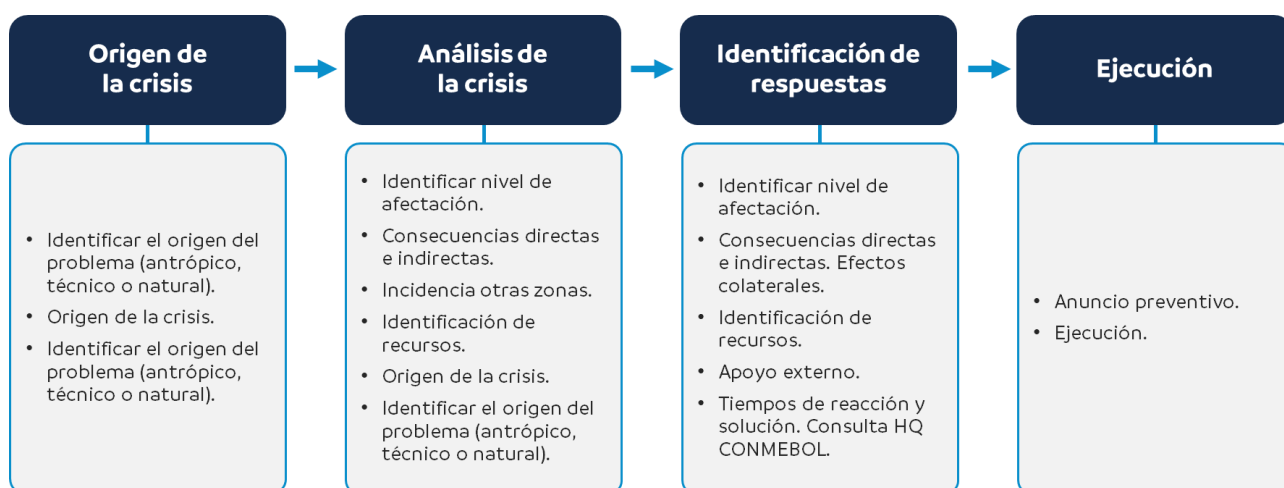
## Grupo de crisis

En caso de ser necesario y, especialmente, en situaciones de emergencias que ocasionen, por ejemplo, la suspensión temporal y/o definitiva de un partido, se conformará un grupo de crisis. Este grupo estará integrado por:

- Delegado del partido.
- Oficial de seguridad CONMEBOL.
- Oficial de policía responsable del servicio de estadio.
- Gestión del riesgo.
- Bomberos locales.
- Administrador del estadio.
- Árbitros (en caso de ser necesario).

El procedimiento a seguir ante una situación de crisis será el siguiente:

Figura 73: Procedimiento para el manejo de una crisis



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el origen de una interrupción temporal o definitiva del partido, se manejará el siguiente protocolo:

Tabla 6: Origen y responsable de la crisis

Origen	Responsable
Natural (lluvia fuerte, tormentas eléctricas)	Equipo arbitral
Fallas estructurales estadio	Grupo de crisis
Alteración orden público parte externa	Grupo de crisis
Alteración orden público en tribunas	Grupo de crisis / Equipo arbitral
Invasión de cancha	Autoridad Conmebol / Equipo Arbitral
Lanzamiento objetos a la cancha	Autoridad Conmebol / Equipo Arbitral

Fuente: elaboración propia.

## Designación enlaces de seguridad

Se hace necesario contar con una comunicación directa con todos los involucrados en la operación de seguridad del evento deportivo. Mantener estos canales y conocer la línea de mando interinstitucional permitirá tomar decisiones de manera efectiva, en tiempo prudencial, especialmente en casos de emergencia y/o para solucionar conflictos.

En consecuencia, se hace necesario implementar un directorio de contactos que permita acceder fácilmente a los siguientes actores:

- Contactos EGS:
  - Gobierno de la ciudad anfitriona.
  - Policía local.
  - Oficial de seguridad de la asociación miembro.
  - Gestión de riesgos.
  - Bomberos locales.
  - Operador de salud.
  - Administración del estadio.
  - Empresa de seguridad privada.
  - Contacto de tránsito Local.
  
- Contactos enlaces de seguridad:
  - Enlace de seguridad entre el equipo A y el equipo B.
  - Enlace de seguridad del equipo arbitral.
  - Enlace de seguridad del personal VVIP.

- Enlace de seguridad de artistas.
- Enlace de seguridad para leyendas del fútbol.
- Enlace de seguridad para campos de entrenamiento (propietario).
- Enlace de seguridad en hoteles (gerentes de seguridad hoteles).
- Enlaces de seguridad CONMEBOL.
- Otros enlaces que se prevean necesarios.

### Organigrama operacional de seguridad

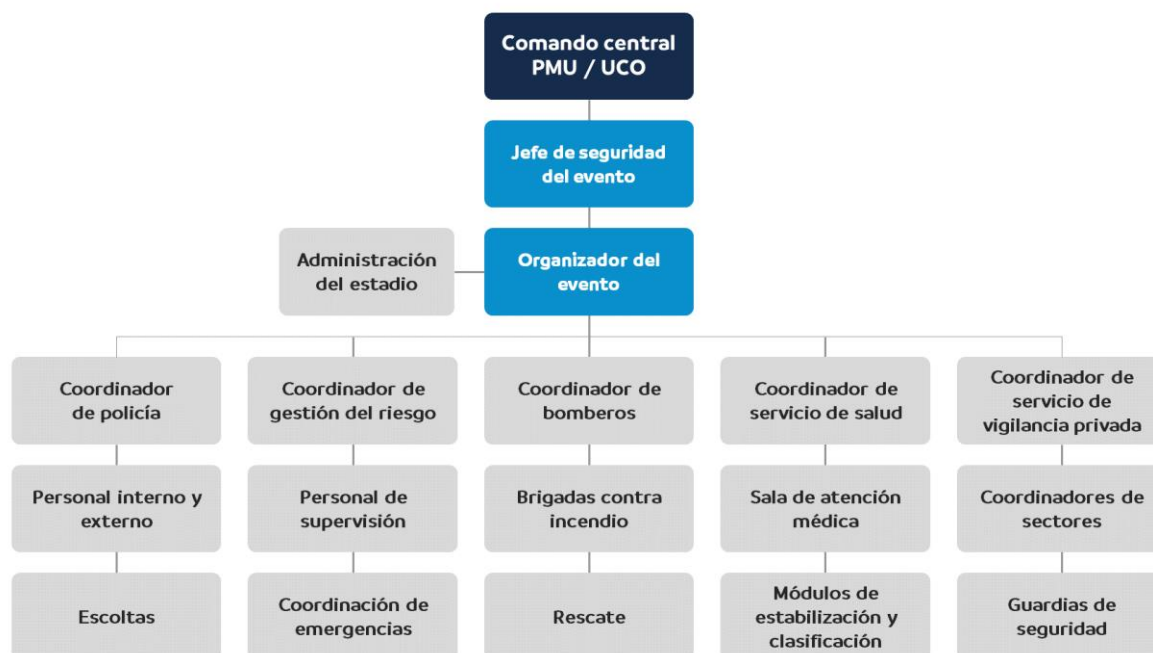
El concepto de seguridad no escapa a la necesidad de contar con un organigrama operacional que permita ver claramente los canales de comunicación y los niveles jerárquicos de la estructura administrativa y operativa.

En las operaciones de seguridad intervienen diversas entidades estatales y privadas, cada una cumple su rol en la planeación, organización, ejecución y control del espectáculo deportivo de fútbol. Asimismo, los organizadores del espectáculo deportivo también participan, aunque no tengan una línea de mando. Por lo tanto, es fundamental conocer la tarea y jerarquía de cada participante.

Es necesario conformar una estructura organizacional única y sólida que garantice la articulación de toda la operación de seguridad desde el punto de vista administrativo, operativo y comunicacional. Si bien es cierto que todas las entidades involucradas en la operación de seguridad gozan de un poder de mando específico, dicho mando debe estar equilibrado con el resto de los actores para lograr una buena articulación operativa. En el organigrama operacional de seguridad deben figurar las autoridades estatales y autoridades privadas involucradas, además del organizador del evento.

A continuación, presentamos un ejemplo de organigrama operacional. En este se involucran solo aquellas entidades que participan en el operativo de seguridad.

Figura 74: Organigrama operacional de seguridad



Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

El fenómeno de la violencia en los estadios de fútbol puede ser visto como una manifestación de las disconformidades sociales, políticas y culturales que tienen las personas que asisten a dichos eventos. La evolución de este fenómeno obligó a las autoridades estatales y deportivas a crear leyes antiviolencia, especialmente, a la aplicación de despliegues de seguridad que en algunas ocasiones están sobredimensionados con respecto al número de efectivos de seguridad que requieren, a y otras capacidades técnicas y de infraestructura. Asimismo, los estadios han realizado grandes inversiones en remodelaciones de la estructura física y en la instalación de elementos tecnológicos que ayudan a la conservación del orden público y a la identificación de aquellos individuos que incurrir en actos violentos y vandálicos, ya sea dentro o fuera de los estadios.

Sin embargo, más allá de lo planteado, en este curso proponemos un concepto de seguridad amplio, que también abarca los aspectos empresariales, comerciales, sociales y operacionales. En este concepto el cliente, en representación del hincha, juega un papel muy importante; y lo mismo ocurre con el producto, en representación del jugador; el estadio, como el espacio de consumo; y el capital humano encargado de generar la atención al cliente y activar la infraestructura física. Por lo tanto, si desglosamos este concepto concluimos que, en el ámbito de los eventos deportivos, específicamente en los encuentros de fútbol, se combinan virtuosamente los siguientes conceptos de seguridad:

- a. Concepto de seguridad empresarial: un plan de negocios es productivo cuando se convierte en un propósito común, por lo tanto, el concepto de seguridad de la empresa fútbol y, especialmente, en lo que atañe a la seguridad del espectáculo deportivo (partido), debe ser considerado también como un propósito común. En este sentido, lo más importante es que dicho concepto de seguridad esté reflejado en los valores de la empresa, porque la seguridad converge en diferentes áreas de la organización.

En la actualidad, en algunas empresas deportivas de fútbol, la seguridad es una parte de la gestión empresarial. Es decir, forma parte de los valores, principios, objetivos, políticas, normas y estrategias de la empresa.

En este marco, es clave que los altos directivos de la empresa (sean presidentes, gerentes, accionistas u otros), visualicen el concepto de seguridad. Además, es de vital importancia la creencia que los altos directivos tengan con respecto a la seguridad y, particularmente, la seguridad en los espectáculos deportivos. Esto último tiene un gran impacto sobre los valores y principios de la empresa.

El hecho de que en una organización deportiva (particularmente, los altos mandos de esta) se tenga una visión, misión y valores corporativos integrales, en consonancia con un concepto actualizado de seguridad, hace que los líderes organizacionales se

## SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

conviertan en inspiradores y motivadores de espacios y conductas de consumo cómodo y seguro del fútbol, así como del resto de productos y servicios que se ofrecen en los estadios.

- b. Concepto de seguridad comercial. Una vez logradas las metas expuestas en el párrafo anterior, el concepto de seguridad comienza a mutar hacia un subconcepto de *marketing* deportivo, por medio del cual la seguridad y la comodidad se transforman en un incentivo más para aumentar el consumo de los productos y servicios que la empresa fútbol ofrece en el día del partido y, por ende, permite satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes, cautivándoles y haciendo del evento deportivo una experiencia positiva. En este sentido, recalamos que los estadios, al ser espacios de consumo del producto y servicio fútbol, deben satisfacer todas las necesidades de los clientes, en lo que respecta al goce y al disfrute del espectáculo deportivo. Debemos recordar que la empresa fútbol es parte de la industria del entretenimiento y en dicha industria existen grandes competidores.
- c. Concepto de seguridad social. El proceso social hace referencia a aquellas formas mediante las cuales el individuo y/o grupos de individuos interactúan y establecen relaciones entre sí. En este sentido, nuestros clientes, como personas que interactúan, construyen socialmente el concepto de seguridad. No solo las organizaciones deportivas del fútbol y las autoridades estatales y privadas serán las responsables de la seguridad de la empresa fútbol en el día del partido; sino, también, nuestros clientes externos e internos son actores participes y responsables, a través de sus conductas de consumo individuales y colectivas, de la seguridad social, que se da en la convivencia, desarrollo pacífico, erradicación de la violencia, utilización ordenada de vías y de espacios públicos, entre otros.
- d. Concepto de seguridad operativo. Refiere a la planificación, organización, ejecución y control de todos los planes operacionales de seguridad del espectáculo deportivo, los cuales deben reflejar los conceptos anteriormente mencionados, es decir, seguridad, comodidad, imagen, confianza, servicio, experiencia, atención al cliente, etc. La operación de seguridad deberá ser entendida como un proceso unificado, principalmente en lo que tiene que ver con el principio de corresponsabilidad, en todas y cada una de las acciones, funciones y responsabilidades a tener en cuenta. Cada entidad conforme a la pertinencia de sus funciones deberá poner a disposición todas sus capacidades operacionales, físicas, intelectuales y, especialmente, demostrar una actitud ejemplar a fin de que se pueda establecer una operación de seguridad acorde a las necesidades.

En síntesis, podemos definir la seguridad de la empresa fútbol como una cadena productiva de procesos y procedimientos en la que están involucradas personas, cosas, capacidades, compromisos, voluntades, convicciones y estrategias, entre otros aspectos. Esta cadena debe ser articulada y direccionada al logro de la visión y misión de dicha empresa. De este

## **SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II**

modo, estaremos en condiciones de satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

La paz no está en los estadios, la paz está en nuestros hogares y en nuestra condición de seres humanos debidamente formados.



## Referencias

AviancaTaca (2018). *Guía local para atención de emergencias en tierra* [documento en línea]. Recuperado de <https://www.opain.co/archivos/GUIA%20LOCAL%20DE%20EMERGENCIAS%20TPA.pdf>.

CONMEBOL (2019). *Reglamento de Seguridad competiciones de clubes*. Confederación Sudamericana de Fútbol [documento en línea]. Recuperado de <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>.

CONMEBOL (2020). *Protocolo de operaciones para la reanudación de las competencias de clubes de la CONMEBOL* [documento en línea]. Recuperado de <http://www.conmebol.com/es/protocolo-de-operaciones-para-la-reanudacion-de-competiciones-de-clubes>.

Ediciones El País (2019). *Los 15 mayores cambios del fútbol español. Una evolución de 90 años*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577\\_340993.html?rel=mas#foto\\_gal\\_5](https://elpais.com/elpais/2019/02/08/album/1549645577_340993.html?rel=mas#foto_gal_5).

Pastorino (s.f.). *Plan de evacuación*. Recuperado de [http://www.pastorinoseguridad.com.ar/s\\_evacuac.php](http://www.pastorinoseguridad.com.ar/s_evacuac.php).

Redacción Jobwear (2015). *Ropa militar: entre la imagen y la prevención de riesgos laborales*. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Vestuario-profesional/Articulos/211077-Ropa-militar-entre-la-imagen-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales.html>.