



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

**TÍTULO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:**

“Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva  
Nacional del Ecuador”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y economía  
Empresarial

**ELABORADO POR:**

Econ. Juan Ángel Palacios Delgado

**TUTOR:**

Lcdo. Luis Renato Garzón Jiménez, Mgs

**Guayaquil, 30 de mayo del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Economista Juan Angel Palacios Delgado, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

**Guayaquil, 30 de mayo del 2018**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

---

Lcdo. Luis Renato Garzon Jiménez, Mgs

**REVISORES:**

---

Dr. Xavier Omar Jácome Ortega

---

Dr. Danny C- Barbery Montoya

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

---

Econ. María Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

YO, JUAN ÁNGEL PALACIOS DELGADO

**DECLARO QUE:**

El trabajo de titulación titulado Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 30 de mayo del 2018

**EL AUTOR**

---

Juan Ángel Palacios Delgado



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

YO, JUAN ÁNGEL PALACIOS DELGADO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de Maestría titulado: Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 30 de mayo del 2018

**EL AUTOR**

---

Juan Ángel Palacios Delgado

Documento [Juan Palacios.pdf](#) (D34920474)  
Presentado 2018-01-22 09:19 (-05:00)  
Presentado por Teresa Alcívar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)  
Recibido maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

4% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes		Bloques
+	Categoría	Enlace/nombre de archivo
+	>	<a href="#">TESIS FINAL PARA REVISION.docx</a>
+		<a href="#">TESIS FINAL PARA REVISION.docx</a>
+		<a href="#">TESIS FORMATO CORREGIDO.docx</a>
+	Fuentes alternativas	
+	Fuentes no usadas	

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

94% # 1 Activo

de la generación de recursos privados por medio de la autogestión institucional, acorde a las atribuciones que le otorga la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y sus estatutos. Se realizará un análisis de la situación actual de la institución y mediante una investigación descriptiva determinar el perfil de los consumidores para la obtención de recursos monetarios de autogestión, esta iniciativa nace al ser FEDENADOR un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, financiado por el Gobierno Central a través del Ministerio del Deporte, pero este financiamiento ha disminuido desde el año 2015 debido a los recortes del Presupuesto General del Estado.

Al finalizar lo propuesto en el presente trabajo académico se determinó la viabilidad del proyecto, al ser rentable para el inversionista privado y sostenible para la Federación deportiva Nacional del Ecuador, lo cual se refleja en una mayor gestión institucional

al no depender en materia financiera del Ministerio del Deporte y Gobierno Central. PALABRAS CLAVES Modelo de Auto-sostenibilidad, Federación Deportiva Nacional del Ecuador, recursos de autogestión, organismo deportivo.

vii ABSTRACT This academic work seeks to achieve a new form of financing for the National Sports Federation of Ecuador FEDENADOR, through

the generation of private resources through institutional self-management, according to the powers granted by the Sports, Physical Education and Sports Law. Recreation and its statutes. An analysis of the current situation of the institution and through an exploratory investigation determine the profile of

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a Dios y a toda mi familia que son el pilar fundamental en mi vida, que con su amor infinito me alientan a seguir a paso firme.

A mis padres, Juan y Angelita que sin sus enseñanzas y apoyo incondicional no estaría donde estoy el día de hoy alcanzando un objetivo más en mi vida. A mis hermanos Carlos Fernando y José Remigio por cada palabra de aliento y ánimo para no declinar en el camino.

A mi esposa Karla y mis hijos Juan Ezequiel y Luana, que son mis motivaciones para seguir adelante en la vida, ser ejemplo para ellos y demostrarles que todo lo que uno se propone lo consigue con esfuerzo y perseverancia.

En especial le dedico este trabajo a mi tía Gladys que aunque ya no está con nosotros, es una mujer a la cual admiro por su carácter de lucha y ser una guerrera de la vida, me enseñó que la vida no es fácil y uno debe estar preparado para cualquier prueba o pelea. ¡Y la pelea es peleando!

**Juan Ángel Palacios Delgado**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios le agradezco por la vida y salud, a mi familia por la motivación de seguir esforzándome y ser un hombre formado personalmente y profesionalmente.

Agradecer a mis Padres que a pesar de la distancia me seguían motivando para seguir superándome en la vida y alcanzar un objetivo más, a mi Esposa por su tiempo y paciencia, que me permitió cumplir con este objetivo planteado en mi vida. A mi familia porque cada momento vivido me ha enseñado que todo obstáculo hay que superarlo y eso me ha permitido salir adelante.

Agradecer a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por haberme permitido formar parte de su comunidad universitaria para alcanzar este título de cuarto nivel, a cada docente que formo parte de este proceso académico y a mi tutor de tesis por su dedicación y tiempo.

**Juan Ángel Palacios Delgado**

## **RESUMEN**

El presente trabajo académico persigue alcanzar una nueva forma de financiamiento para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR, a través de la generación de recursos privados por medio de la autogestión institucional, acorde a las atribuciones que le otorga la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y sus estatutos.

Se realizará un análisis de la situación actual de la institución y mediante una investigación descriptiva determinar el perfil de los consumidores para la obtención de recursos monetarios de autogestión, esta iniciativa nace al ser FEDENADOR un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, financiado por el Gobierno Central a través del Ministerio del Deporte, pero este financiamiento ha disminuido desde el año 2015 debido a los recortes del Presupuesto General del Estado.

Al finalizar lo propuesto en el presente trabajo académico se determinó la viabilidad del proyecto, al ser rentable para el inversionista privado y sostenible para la Federación deportiva Nacional del Ecuador, lo cual se refleja en una mayor gestión institucional al no depender en materia financiera del Ministerio del Deporte y Gobierno Central.

## **PALABRAS CLAVES**

Modelo de Auto-sostenibilidad, Federación Deportiva Nacional del Ecuador, recursos de autogestión, organismo deportivo.



## **ABSTRACT**

This academic work seeks to achieve a new form of financing for the National Sports Federation of Ecuador FEDENADOR, through the generation of private resources through institutional self-management, according to the powers granted by the Sports, Physical Education and Sports Law. Recreation and its statutes.

An analysis of the current situation of the institution and through an exploratory investigation determine the profile of consumers to obtain monetary resources of self-management, this initiative is born as FEDENADOR a sports body under private law with social and public purpose, financed By the Central Government through the Ministry of Sport, but this financing has declined since 2015 due to cuts in the General State Budget.

At the end of what is proposed in this academic paper, the viability of the project is determined, as it is profitable for the private and sustainable investor for the National Sports Federation of Ecuador, which is reflected in a greater institutional management since it does not depend on financial matters of the Ministry Of Sport and Central Government

## **KEYWORDS**

Self- sustainability model, National Federation of Ecuador, self-management resources, sports body.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Presentación</b> .....	1
<b>Antecedentes</b> .....	1
<b>Problemática</b> .....	2
<b>Justificación</b> .....	4
<b>Hipótesis</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	5
General.....	5
Específicos.....	5
<b>Fundamentos teóricos</b> .....	5
<b>Metodología</b> .....	8
Métodos de Investigación:.....	8
Tipos de Información.....	10
Variables dependientes e independientes.....	10
<b>Marco Conceptual</b> .....	10
Definición del Deporte.....	10
Clasificación del deporte.....	11
Historia del Deporte en el Ecuador.....	12
Desarrollo del deporte en el Ecuador.....	14
Ministerio del Deporte.....	15
Sistema Deportivo Nacional.....	18
La Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....	25
Evaluación del proyecto.....	28
<b>Capítulo 1</b> .....	30
<b>Normativa Aplicable</b> .....	30
<b>Constitución del Ecuador</b> .....	30
<b>Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017</b> .....	31
<b>Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones</b> .....	33

<b>Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.....</b>	<b>33</b>
<b>Negocios en el Deporte .....</b>	<b>33</b>
<b>Estrategias de negocios .....</b>	<b>34</b>
<b>Aplicación en la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>37</b>
<b>Situación Actual de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....</b>	<b>37</b>
<b>Asignación presupuestaria del Ministerio del Deporte.....</b>	<b>37</b>
<b>Requisitos para las transferencias de recursos.....</b>	<b>39</b>
<b>Generación de Recursos de Autogestión por la Federación Deportiva Nacional del Ecuador</b>	<b>43</b>
<b>Prestación de Servicios a la Comunidad .....</b>	<b>44</b>
<b>Alquiler de Infraestructura deportiva y administrativa.....</b>	<b>45</b>
<b>Ingresos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador .....</b>	<b>47</b>
<b>Ingresos recibidos por parte del Ministerio del Deporte .....</b>	<b>47</b>
<b>Ingresos generados por Autogestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador por actividad.....</b>	<b>48</b>
<b>Gastos para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador .....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>54</b>
<b>Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador .....</b>	<b>54</b>
<b>Normativa aplicable al Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....</b>	<b>54</b>
<b>Infraestructura Deportiva y Administrativa dentro del Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....</b>	<b>55</b>
<b>Propuesta de Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.....</b>	<b>56</b>
<b>Inversión Inicial.....</b>	<b>56</b>
<b>Calculo de la Demanda .....</b>	<b>58</b>
<b>Proyección de Ingresos de Anuales.....</b>	<b>61</b>
<b>Estados Financieros y Flujo de Caja Proyectado a 10 años .....</b>	<b>65</b>
<b>Tasa Mínima Atractiva de Retorno TMAR.....</b>	<b>68</b>
<b>Indicadores de Rentabilidad .....</b>	<b>69</b>

<b>Conclusiones</b> .....	70
<b>Recomendaciones</b> .....	72
<b>Bibliografía</b> .....	73
<b>APÉNDICES</b> .....	80
Tabla B2. Federaciones Deportivas Provinciales del Ecuador.....	86
Tabla B3. Federaciones Ecuatorianas por Deporte .....	87
Figura C1. Capacitación a entrenadores deportivos .....	88
Figura C2. Atención en Rehabilitación Física.....	88
Figura C3. Programa deportivo.....	88
Figura C4. Edificio Administrativo de FEDENADOR.....	89
Figura C5. Teatro FEDENADOR .....	89
Figura C6. Cancha de Fútbol.....	89
Figura C7. Coliseo cerrado de Gimnasia .....	90
Apéndice D. Entrevista con el Presidente de FEDENADOR .....	91
Apéndice E. Catálogo de gastos del Ministerio del Deporte.....	96

## Índice de Tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	38
Tabla 3.....	38
Tabla 4.....	39
Tabla 5.....	42
Tabla 6.....	46
Tabla 7.....	48
Tabla 8.....	50
Tabla 9.....	53
Tabla 10.....	56
Tabla 11.....	57
Tabla 12.....	57
Tabla 13.....	57
Tabla 14.....	57
Tabla 15.....	57
Tabla 16.....	58
Tabla 17.....	58
Tabla 18.....	58
Tabla 19.....	58
Tabla 20.....	61
Tabla 21.....	62
Tabla 22.....	63
Tabla 23.....	64
Tabla 24.....	65
Tabla 25.....	66
Tabla 26.....	67
Tabla 27.....	68
Tabla 28.....	69

## Índice de Figuras

Figura 1.....	19
---------------	----

## **Introducción**

### **Presentación**

El presente trabajo de titulación para la obtención del Título de Magister en Finanzas y Economía Empresarial, consta de cuatro capítulos, mismos que se detallan a continuación:

El primer capítulo hace una referencia general del Deporte, su clasificación, desarrollo y la estructura deportiva que norma su funcionamiento en el Ecuador, desde el organismo rector hasta todas las dependencias adscritas, enfocándose al final la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

El segundo capítulo describe el cuerpo normativo que rige al deporte y aquel que permitiría la realización de la presente propuesta, para finalmente indicar porque es factible su aplicación para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR.

El tercer capítulo da a conocer la situación actual de la FEDENADOR, respeto a la conformación de su presupuesto anual, la forma que recibe financiamiento por parte del Ministerio del Deporte y también como genera recursos de propia autogestión a través del alquiler de escenarios deportivo o la prestación de servicios; además da una descripción de los gastos que incurre dentro del giro específico de la institución.

El cuarto capítulo muestra la propuesta del modelo de financiamiento que le permita a la FEDENADOR obtener los recursos monetarios suficientes para su cabal funcionamiento y cumplimiento de sus atribuciones dentro de las competencias que le establece la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; gracias al aporte del sector privado.

### **Antecedentes**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) es un Organismo Deportivo, que nace a partir de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, es un ente de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, que tiene como objetivo la planificación deportiva, regulación, ejecución y control de todas las actividades establecidas, considerando las directrices emitidas por el Ministerio del Deporte. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 03).

La FEDENADOR, es el organismo deportivo rector del deporte formativo a nivel nacional y está formada por una Asamblea General que está compuesta por los 24 presidentes de las Federaciones Deportivas Provinciales. La Asamblea General es la máxima

autoridad del organismo deportivo, quienes eligen un Directorio conformado por 7 delegados de las diferentes Federaciones Deportistas Provinciales, ellos son los encargados de hacer cumplir las directrices emitidas por el Ministerio del Deporte para el óptimo funcionamiento de la institución.

### **Problemática**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) es un organismo deportivo que obtiene su personería jurídica a través de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, por tal motivo, debe regirse a las disposiciones de esta y cumplir las directrices emitidas por el Ministerio del Deporte. La FEDENADOR recibe fondos públicos por parte de esta Cartera de Estado, por lo cual debe presentar su Planificación Operativa Anual<sup>1</sup> (POA) para cada periodo fiscal, mismo que debe cumplir con todos los requisitos establecidos por dicha cartera de estado para su posterior aprobación y transferencia de fondos estatales.

Cada año se establecen los respectivos techos presupuestarios bajo Acuerdo Ministerial para todos los Organismos Deportivos que forman parte de la estructura deportiva no profesional del Ecuador, dichos organismos deportivos deben estar reconocidos y avalados por la cartera de estado.

Todo organismo deportivo para obtener el reconocimiento y aval por parte del Ministerio del Deporte, debe cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, ya que al obtener este reconocimiento y aval, le permite recibir los recursos monetarios solicitados y aprobados en el Plan Operativo Anual del periodo fiscal determinado y poder cumplir con la planificación establecida.

La FEDENADOR debe presentar en su Planificación Operativa Anual (POA) todas las actividades a realizar en el periodo fiscal, para el respectivo análisis y aprobación por parte del Ministerio del Deporte, por esta razón, debe incluirse en esta planificación todas las actividades a realizar para un determinado periodo fiscal. En este sentido cualquier otra actividad deportiva y/o recreativa, fuera de la planificación presentada al Ministerio del Deporte no puede ser cubierta con fondos fiscales sino más bien ejecutar dichas actividades con fondos de autogestión que pueda generar la institución.

---

<sup>1</sup> **POA.-** Es el conjunto de actividades institucionales que son planificadas para su ejecución dentro un determinado periodo fiscal.

De acuerdo a lo antes mencionado y considerando que la FEDENADOR recibe fondos fiscales y estos son mayores al 50% del presupuesto total de la institución, debe regirse a las diferentes leyes que regulan las entidades del sector público, tales como: Ley de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, entre otras., y no como un ente de carácter privado, tal y como lo establece la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación: “un ente de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 03)

A todo esto, se debe considerar la actual situación económica que está viviendo el Estado Ecuatoriano, en donde se ha podido evidenciar que han existido varios recortes presupuestarios a las diferentes entidades del sector público, lo cual denota que la FEDENADOR siendo un organismo de derecho privado depende presupuestariamente de los recursos monetarios que se aprueben desde el Gobierno Central.

Esta dependencia presupuestaria de la FEDENADOR hacia el Ministerio del Deporte y por ende al Gobierno Central, se evidencio aún más a inicios del periodo fiscal 2015, en el cual disminuyó el presupuesto asignado por parte del Ministerio del Deporte a la FEDENADOR, en un 25% aproximadamente respecto al periodo fiscal 2014, lo cual trajo como consecuencias que no se ejecuten diferentes actividades deportivas y administrativas programadas por la entidad.

La propuesta de este trabajo de investigación, es crear y establecer un modelo de gestión que le permita a la FEDENADOR generar los recursos monetarios suficientes para poder seguir generando mayores actividades deportivas y recreativas, tales como: eventos deportivos y culturales, capacitaciones a organismos deportivos adscritos a ella y demás que estén inmersos en el mundo deportivo; cubrir los gastos operativos y de mantenimiento a los escenarios deportivos, gastos administrativos y financieros que se produzcan por el giro específico de la organización.

De esta manera, disminuir en gran cantidad la dependencia financiera que existe con el Ministerio del Deporte, con la finalidad de seguir generando actividad deportiva y que entre otras cosas, una reducción del Presupuesto General del Estado no afecte la actividad de la FEDENADOR. Además, para un organismo deportivo como la FEDENADOR que debe regirse bajo las leyes que regulan la administración central, en especial la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), le es



muy complicado competir contra entidades netamente de carácter privado, como un Club Deportivo, ya que el cumplimiento de la LOSNCP implica la observación de una serie de procedimientos precontractuales para las adquisiciones que se realicen.

### **Justificación**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR), genera fondos de autogestión por medio del alquiler de los diferentes escenarios deportivos y administrativos que posee la institución, tales como: un teatro, auditorium, salas de capacitación, canchas de futbol, residencias deportivas y rehabilitación física que se ofrece en el centro médico ambulatorio.

La FEDENADOR, posee en la ciudad de Guayaquil un edificio administrativo ubicado en la Ave. Del Bombero (km. 4.5 vía a la costa) de cuatro pisos, dicho edificio contiene en su planta baja un auditorium de capacidad para 150 personas, un teatro de capacidad de 780 personas; en el primer piso alto cuatro pequeñas salas con capacidad de 50 personas cada una, en el segundo piso alto las oficinas administrativas, en el tercer piso alto cuatro salas con capacidad 50 personas cada una y el cuarto piso alto como bodega.

También posee dos edificios de residencias deportivas de aproximadamente 204 camas en total, una cancha de futbol de césped natural con las medidas reglamentarias y pista atlética, una cancha de futbol de césped sintético de alrededor de 2700 metros cuadrados, dos canchas pequeñas de futbol de arcilla, dos coliseos deportivos, un área de parqueadero de aproximadamente 80 vehículos y espacios para el alquiler de publicidad. Finalmente brinda el servicio de atención médica y rehabilitación física a la comunidad en general en el centro médico de la institución.

De acuerdo a lo antes mencionado, este trabajo se enfocará en establecer una propuesta de modelo de gestión con la finalidad que la FEDENADOR sea autosustentable, para realizar las diferentes actividades que de acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación le competen y no dependa del presupuesto asignado por el Ministerio del Deporte hacia el organismo antes mencionado.

El modelo de gestión para la FEDENADOR nace por las diversas fuentes de financiamiento que podría generar la institución gracias a que es considerado por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación como un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, este modelo serviría para establecer políticas y mecanismos de control para los ingresos y gastos que se generen del tal forma que se logre alcanzar uno

de los ideales principales para una sociedad en un desarrollo sostenible humano, que es erradicar el sedentarismo y masificar las actividades deportivas y recreativas.

### **Hipótesis**

Formular un modelo de Auto-Sostenibilidad mediante la autogestión de recursos privados lo cual mejorará la gestión de la actividad deportiva y administrativa en la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

### **Objetivos**

#### General

Elaborar un Modelo de Auto-sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones según lo establecido en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

#### Específicos

- Determinar las funciones y competencias de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador dentro del marco de la legislación ecuatoriana vigente.
- Analizar la situación actual de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador y cuantificar los ingresos y gastos que puede incurrir dentro de la ejecución de actividades.
- Establecer un Modelo de Auto-sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, con el nivel óptimo de ingresos para su funcionamiento y cumplimiento de actividades de acuerdo a las competencias que se le atribuyen.

### **Fundamentos teóricos**

El Deporte y las diferentes actividades deportivas desde los inicios de las sociedades a nivel mundial, se han realizado como pasatiempos y momentos de distracción para las comunidades, pero más allá, de ser considerados de esa manera es una forma de vida para unos que trae consigo muchos beneficios para la salud de las personas. Existen muchos tipos de deporte y formas de realizar actividad física, para cada deporte se cuenta con un organismo rector a nivel nacional e internacional, que lo regula y emite reglas, procedimientos y procesos para la consecución de un correcto funcionamiento del mismo.

En las últimas décadas se ha evidenciado que el deporte a nivel mundial ha mostrado un importante desarrollo y crecimiento, por tanto, se han creado modelos de gestión que

impulsan las entidades deportivas para cubrir la demanda existente y la satisfacción de necesidades, ya que para la práctica de cada deporte implica un ciclo deportivo bastante competitivo y disciplinario.

Cada país cuenta con un ente rector del deporte, mismo que emite directrices con la finalidad alinearse al ordenamiento internacional, además de crear una estructura deportiva que le permita desarrollar el deporte a nivel social y profesional.

Es el caso del Ecuador, el Ministerio del Deporte creado el 15 de enero de 2007 mediante Decreto Ejecutivo # 007 y publicado mediante R.O. # 22 del 14 de febrero de 2007 es el organismo rector del deporte ecuatoriano, quien ha determinado una estructura deportiva que le permite desarrollar el deporte a nivel nacional, descentralizar las competencias y atribuciones con la finalidad de llegar a todos los rincones del territorio nacional.

La FEDENADOR, es un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, establecido por la Ley del deporte, educación física y recreación.

La FEDENADOR nace en 1925 como producto del Primer Congreso Deportivo Nacional realizado en la ciudad de Guayaquil (FEDENADOR, 2012), siendo el organismo rector del deporte formativo a nivel nacional, está conformada por las todas Federaciones Deportivas Provinciales, en la actualidad son 24 igual número que las provincias del Ecuador.

Las Federaciones Deportivas Provinciales a nivel nacional conforman la Asamblea General<sup>2</sup> de la FEDENADOR, quien es la máxima autoridad de la entidad, encargada de la designación de sus delegados para la conformación del Directorio con su Presidente, y la encargada emitir normas y directrices aplicables en el sistema deportivo nacional formativo del Ecuador.

Uno de los principales objetivos de la FEDENADOR es de asesorar y capacitar a las Federaciones Deportivas Provinciales por medio de sus Dirigentes Deportivos, personal que trabaje en las áreas administrativas, financieras y técnicas quienes serán los encargados

---

<sup>2</sup> **Asamblea General.**- Es el máximo organismo de funcionamiento y estará integrada por el Presidente de la Institución, quien la presidirá y por los presidentes de las Federaciones Deportivas Provinciales o sus delegados.

de difundir y aplicar los conocimientos adquiridos en pro del desarrollo y crecimiento del Deporte Formativo Ecuatoriano. (Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2011)

La FEDENADOR ejecuta proyectos de capacitación y recreación en diferentes ámbitos a nivel nacional de acuerdo a las directrices definidas por el Ministerio del Deporte, Cartera de Estado a la cual FEDENADOR forma parte junto con los demás organismos de la estructura deportiva nacional.

La FEDENADOR al realizar proyectos de capacitación deportiva, los enfoca en vías de alcanzar un desarrollo sostenido del ámbito deportivo esto es, que sea multidisciplinario y que agrupe la planificación deportiva, medicinal y alimenticia.

Los proyectos de recreación tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida en las personas que son beneficiarias y a la población en general, erradicar el sedentarismo y demás factores sociales que impiden el desarrollo sostenido de una sociedad.

El Ministerio del Deporte como entidad máxima del deporte nacional establece políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo de sector deportivo, donde los dos principales objetivos son “asegurar la salud de las personas y la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 4).

El Ministerio del Deporte a través de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación establece que todos los recursos que generen por autogestión los organismos deportivos regulados por dicha ley, “deberán obligatoriamente reinvertir los fondos de autogestión en el deporte, educación física y recreación así como también en la construcción y mantenimiento de infraestructura deportiva” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 6).

La FEDENADOR, obtiene sus recursos de autogestión gracias a la infraestructura deportiva y administrativa que posee, tales como: Edificio Administrativo, Teatro y Auditorium para eventos, Canchas de futbol de césped natural con pista atletita, Cancha de Futbol de césped sintético, Residencias Deportivas, Coliseos Deportivos y Centro Médico.

La FEDENADOR posee infraestructura deportiva y administrativa construida con recursos monetarios provenientes del Gobierno Central del Ecuador en este caso a través del Ministerio del Deporte, al realizarse esta transferencia de fondos desde el Gobierno Central,

dichos fondos no dejan de ser públicos por lo que deben ser tratados como tales, por tal motivo los recursos de autogestión obtenidos a través de dichas infraestructuras construidas por recursos públicos son objeto de control por parte de las auditorías externas privadas.

Siendo la FEDENADOR un organismo deportivo de carácter privado con finalidad social y pública establecido por la Ley del Deporte que posee más del 50% del presupuesto general recursos públicos, debe acogerse a lo establecido en: la Ley Orgánica del Servidor Público, Ley Orgánica de Sistema de Contratación Pública, Ley de Orgánica de Contraloría General del Estado y las demás aplicables en el ámbito de la ley.

### **Metodología**

La metodología que se implementará en el presente trabajo será de carácter histórico, cualitativo, cuantitativo, exploratorio y experimental, para determinar y analizar las variables más óptimas para la obtención del modelo requerido.

Métodos de Investigación:

#### **Cualitativo**

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación del proceso de interpretación. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2006, pág. 8)

A través del método cualitativo, se buscara descubrir las cualidades que posee la FEDENADOR en su infraestructura deportiva y el potencial que puede lograr alcanzar para la generación de recursos de autogestión e identificar el perfil de los consumidores potenciales y la demanda insatisfecha que exista en el mercado.

#### **Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2006, pág. 05).

Con el método cuantitativo, se demostrará numéricamente si es viable o no la propuesta del presente trabajo académico, mediante la interacción de las variables establecidas dentro de la investigación y con los supuestos del caso para la proyección de ingresos.

## **Exploratorio**

El estudio exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2006, págs. 100-101).

El método exploratorio permite tener contacto directo y visualizar de manera general la realidad actual del objeto de la investigación, ya que se utilizada cuando no existe ningún tipo de línea base acorde a lo requerido. Este método debe ser preciso, caso contrario provocaría un mal planteamiento del problema.

Se determinará los perfiles de los usuarios a través del análisis exploratorio y así definir la demanda y/o clientes de FEDENADOR para los diferentes servicios que ofrece a la comunidad en general.

## **Experimental**

Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una cusa que se manipula, es la situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causa) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos). (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2006, págs. 160-161)

El método experimental buscará demostrar la viabilidad de la propuesta del presente trabajo académico, estableciendo una determinada cantidad como Inversión Inicial, manteniendo constante el ingreso que percibe la FEDENADOR desde el Ministerio del Deporte y proyectando un incremento anual a los Ingresos de Autogestión que se generen gracias a la Asociación Publico Privada.

Adicionalmente se determinaran los tipos de información que serán usados en el desarrollo del presente trabajo académico:

## Tipos de Información

**Primaria:** Entrevista a expertos, en ese sentido se considera al Presidente de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, mediante la cual se buscará determinar las variables que estén vinculadas a la operación de la institución, y su accionar en la sociedad.

**Secundaria:** Los datos estadísticos que se obtengan de las instituciones pertinentes para la consecución de los objetivos del presente trabajo.

Finalmente se definirán la variable dependiente y las variables independientes que permitan obtener los recursos monetarios suficientes para alcanzar la propuesta de establecer un modelo de gestión apegada a la realidad logrando así las metas establecidas por la institución.

## Variables dependientes e independientes

**Variable Dependiente:** es aquella que nos permitirá determinar el resultado de nuestra investigación y esto dependerá de las variables independientes que se puedan determinar, para este trabajo académico se puede determinar cómo variable dependiente el Modelo de Auto-sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

**Variables Independientes:** son aquellas que influirán en el resultado final para el Modelo de Auto-sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, que se busca elaborar, mismas que serán determinadas a lo largo del desarrollo del presente trabajo académico en el Capítulo IV.

## **Marco Conceptual**

### Definición del Deporte

La Real Academia Española define al Deporte como una “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”. (Real Academia Española, 2014).

El Deporte implica movimiento del cuerpo humano, realizar una actividad que conlleva un esfuerzo físico realizado por algún tipo de competencia sujeta a diferentes normas y reglamentos estandarizados y homologados; como lo sostienen diferentes autores en cada una de sus publicaciones, a continuación se describe una que se apega aún más al presente trabajo:

Deporte es la actividad física, individual o colectiva, practicada en forma competitiva; El deporte, practicado tanto individualmente como en grupo, se

realiza inclusive en las sesiones de entrenamiento, con un fin competitivo al estar presente el cronómetro, la distancia, el esfuerzo y la resistencia precisada para alcanzar la plenitud exigida por necesidad de mejora que implica el ejercicio físico y que se incrementa cuando se accede a la competición, recordamos, individual o colectiva. (Lopez, 2001, pág. 22).

Actividad física donde la persona elabora y manifiesta un conjunto de movimientos o un control voluntario de los movimientos, aprovechando sus características individuales y/o en cooperación con otros, de manera que pueda competir consigo mismo, con el medio o contra otros tratando de superar sus propios límites, asumiendo que existen unas normas que deben respetarse en todo momento. (Castejón Oliva, 2001, pág. 17).

Finalmente el Ministerio del Deporte lo define como toda actividad física e intelectual que tiene por finalidad la competencia y superación entre dos o más personas, siguiendo un ordenamiento reglamentario y disciplinario establecido en concordancia con lo propuesto por los organismos internacionales respectivos.

#### Clasificación del deporte

El Ministerio del Deporte en el Ecuador, a través de Ley del Deporte, Educación Física y Recreación diferencia al deporte de la siguiente manera:

- Deporte Formativo
- Deporte de Alto Rendimiento
- Deporte Profesional
- Deporte Adaptado y/o Paralímpico. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07)

Considerando la clasificación del deporte establecida y de acuerdo a la finalidad del presente trabajo académico, únicamente se hará referencia al deporte formativo para continuar con el análisis, por cuanto FEDENADOR se encuentra inmersa dentro del deporte antes mencionado.

#### ***Deporte formativo.***

El Deporte Formativo comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva,



enseñanza y desarrollo. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07)

#### Historia del Deporte en el Ecuador

El deporte ecuatoriano tiene su reseña histórica, donde se pueden mencionar los acontecimientos más importantes que han tenido un mayor impacto a lo largo de los años respecto a tradición.

Aquellos que se encontraban inmersos en la actividad deportiva en el Ecuador, comenzaron a organizarse como dirigentes deportivos y logran la creación de las federaciones deportivas provinciales, siendo la más antigua la Federación Deportiva del Guayas, fundada en el año de 1922, a raíz de esto consecuentemente se van creando en las diferentes provincias del país las respectivas federaciones deportivas.

La siguiente tabla muestra cronológicamente las fechas de las fundaciones de las diferentes federaciones deportivas provinciales, siendo esto un claro indicativo de la organización y crecimiento deportivo a nivel nacional, considerando que las personas comenzaron a agruparse para la creación de los clubes deportivos formativos hasta las federaciones provinciales con el fin de realizar prácticas deportivas de manera competitiva y oficial a nivel nacional.

Tabla 1.  
Fundación de Federaciones Deportivas Provinciales

Cant.	Provincia	Fecha de Fundación
1	Guayas	24 de Julio 1922
2	Tungurahua	23 de Mayo 1923
3	Los Ríos	13 de Agosto de 1924
4	Pichincha	12 de Octubre de 1924
5	Chimborazo	11 de Noviembre de 1924
6	Azuay	17 de Noviembre de 1924
7	El Oro	20 de Abril de 1927
8	Esmeraldas	01 de Agosto de 1928
9	Manabí	06 de Septiembre de 1928
10	Imbabura	16 de Noviembre de 1928
11	Cotopaxi	19 de Diciembre de 1930
12	Bolívar	05 de Agosto de 1932
13	Carchi	24 de Mayo de 1935
14	Loja	06 de Enero de 1940
15	Cañar	05 de Noviembre de 1944
16	Napo	12 de Septiembre de 1962
17	Pastaza	27 de Julio de 1963
18	Zamora	10 de Septiembre de 1963
19	Morona Santiago	15 de Octubre de 1964
20	Galápagos	24 de Mayo de 1978
21	Sucumbíos	26 de Febrero de 1989
22	Orellana	16 de Octubre de 1998
23	Santa Elena	13 de Junio de 2008
24	Santo Domingo	18 de Julio de 2009

*Adaptado de:* (Ministerio del Deporte, 2016)

Recopilando datos históricos se resalta que la primera participación del Ecuador fue en los Juegos Olímpicos de París 1924, donde el deporte ecuatoriano estuvo representado por tres deportistas, cuyos nombres son: Alberto Jarrin y Belisario Villacís de la provincia de Pichincha y Adolfo Jurado de la provincia de Guayas. (RIBADENEIRA, 2009, pág. 22).

El desarrollo de las competencias deportivas nacionales no tuvieron un avance paralelo al reinicio de los Juegos Olímpicos Modernos, tardaron varios años hasta que una comisión de personajes ecuatorianos con visión deportiva, representantes de las Federaciones Deportivas Provinciales que ya comenzaron a fundarse por entonces decidieron organizar las “Primeras Olimpiadas Nacionales” en la ciudad de Riobamba el 14 de marzo de 1926 en plena vorágine de la Revolución Juliana,

auspiciada por los miembros que conformaron la Junta de Gobierno Nacional entre 1925 y 1926, destacados políticos de esa época que apoyaron definitivamente su realización, ellos fueron: Francisco Arízaga Luque, Luis Napoleón Dillon, Gral. Francisco Gómez de la Torre, Isidro Ayora, Pedro Pablo Egüez, Julio E. Moreno. (Astudillo Aviléz, 2006).

Las Primeras Olimpiadas que se realizaron en el Ecuador (Apéndice A) tuvieron la participación de las Federaciones Deportivas Provinciales del Chimborazo, Pichincha, Azuay, Guayas, y Tungurahua; las disciplinas participantes en dicha competencia deportiva fueron: Atletismo, Baloncesto, Box, Ciclismo, Esgrima, Fútbol, Tenis de campo, Tiro, Ajedrez. (Astudillo Aviléz, 2006).

Durante el inicio del año 1960 los dirigentes deportivos ecuatorianos, vieron que era necesaria la conformación del Comité Olímpico Ecuatoriano quien sería el organismo deportivo que agrupe a todos los estamentos del deporte y sea el responsable del fomento, organización y representación de los deportistas que intervienen en competiciones internacionales. (Astudillo Aviléz, 2006).

#### Desarrollo del deporte en el Ecuador

El Deporte en el Ecuador ha demostrado un alto nivel de desarrollo en las dos últimas décadas, siendo el Ministerio del Deporte el organismo rector encargado de establecer los lineamientos a seguir para la práctica deportiva. Estas directrices se fundamentan estructurando la parte técnica, deportiva y ordenando de manera correcta la parte administrativa de todos los organismos deportivos vinculados.

El deporte ecuatoriano ha cosechado grandes logros a lo largo de su historia, aquellos que aun viven en las memorias de millones de ecuatorianos, de los cuales se mencionaran los que mayor composición social han causado:

- Medalla de oro olímpica de Jefferson Pérez en Atlanta 1996
- Roland Garros del tenista Andrés Gómez en 1990
- Medalla de plata olímpica de Jefferson Pérez en Beijing 2008
- Campeonato de Libertadores de Liga Deportiva Universitaria de Quito del 2008
- Títulos mundiales de tenis de Pancho Segura en 1950 y 1952
- Spencer, campeón del mundo con Peñarol 1961 y 1966

- Títulos mundiales de Jefferson Pérez en mundiales de atletismo de 2003, 2005 y 2007
- Ecuador en 2ª fase del Mundial de Alemania 2006
- Spencer, máximo goleador de la Libertadores
- Campeonato Mundial de Tae Kwon Do de José Cedeño en 1982. (Diario PP El Verdadero, 2013).

Desde la aprobación de la Ley del Deporte, Recreación y Cultura Física en el año 2010, en el Ecuador se ha evidenciado el ordenamiento jurídico que se ha adaptado al sistema deportivo nacional, logrando así un desarrollo estructurado del deporte en la sociedad en general permitiendo así, que la práctica del deporte ya no sea visto como un momento de distracción o recreación sino más bien como una práctica profesional en las diferentes disciplinas, como por ejemplo: el fútbol, basquet, tenis de campo, boxeo, natación, levantamiento de pesas, ciclismo, entre otros.

En la actualidad el Ministerio del Deporte, con la finalidad de mantener, fortalecer y potenciar el nivel competitivo de los deportistas de las diferentes disciplinas deportivas que se practican en el territorio nacional, ha incorporado en la planificación deportiva anual la organización de diferentes competencias, como son:

- Juegos nacionales juveniles
- Juegos nacionales prejuveniles
- Juegos nacionales de menores
- Juegos nacionales estudiantiles.

Ministerio del Deporte

### ***Historia***

Revisando la historia de las instituciones públicas del Gobierno Central del Ecuador que han estado a cargo del manejo del deporte, se puede mencionar la siguiente secuencia cronológica de la misma:

El deporte ecuatoriano ha estado presidido por varias instituciones públicas, quienes han tenido como único objetivo establecer los lineamientos apropiados para el desarrollo del deporte, una de ellas es la Dirección Nacional de Servicios Educativos DINSE, dirección adscrita al Ministerio de Educación y Cultura de esa época, misma que fue creada en el año de 1999.

Para luego pasar a la Dirección Nacional de Deportes y Recreación DINADER, posteriormente al Consejo Nacional de Deportes CND perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación.

El 27 de enero del año 2003, durante el gobierno del ex presidente del Ecuador Lucio Gutiérrez Borbúa se crea la Secretaria Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación como una institución adscrita a la Presidencia de la República, cuya sede será en la ciudad de Quito.

Al momento de crear la Secretaria Nacional del Deporte, se le dio la atribución de ser el organismo rector del deporte, educación física y recreación a nivel nacional, quien será el responsable de establecer los lineamientos apropiados en materia deportiva para lograr el desarrollo esperado por el gobierno central.

El 15 de enero del 2007, durante el primer periodo del gobierno del Presidente del Ecuador Economista Rafael Correa Delgado se crea el Ministerio del Deporte quien asumió todas las funciones de la Secretaria Nacional del Deporte.

El Ministerio del Deporte al ser considerado relativamente nuevo ha contado a la actualidad con 5 ministros titulares y uno encargado, siendo el actual Ministro del Deporte el ex deportista Xavier Enderica Salgado.

### ***Misión y Visión***

#### ***Misión.***

El Ministerio es el organismo rector de la Actividad Física y el Deporte que define las políticas, los objetivos y las estrategias del sector, como generador del buen vivir. (Ministerio del Deporte, 2012).

#### ***Visión***

Es una Institución líder en el campo de la cultura física y el movimiento; reguladora del deporte, la educación física y la recreación; comprometida con el desarrollo integral del ser humano, que cuente con una administración transparente que demuestre eficiencia y eficacia en las acciones. (Ministerio del Deporte, 2012).

#### ***Funciones y Atribuciones***

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, establece el marco jurídico nacional dentro del cual se llevara a cabo la práctica del deporte en todas sus modalidades,

considerando al Ministerio del Deporte como el organismo rector a nivel nacional en este campo, con la finalidad, que sea el ente que regule la practica deportiva en todos sus aspectos tecnicos y administrativos, para lograr un armonioso funcionamiento a nivel nacional en conjunto con todos los organismos deportivos existentes.

En la presente ley, se enumeran cada una de las funciones y atribuciones que posee el Ministerio del Deporte como organismo rector del mismo en el territorio nacional, por lo cual a continuación se detallaran las más principales, teniendo en cuenta la vision que se plantea desde el gobierno central del Ecuador a esta cartera de estado, sus organismos filiales y comunidad en general:

- Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior
- Supervisar y evaluar a las organizaciones deportivas en el cumplimiento de esta Ley y en el correcto uso y destino de los recursos públicos que reciban del Estado, debiendo notificar a la Contraloría General del Estado en el ámbito de sus competencias
- Ejercer la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus Estatutos y el registro de sus directorios de acuerdo a la naturaleza de cada organización, sin perjuicio de la facultad establecida en la Ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados
- Dictar los reglamentos o instructivos técnicos y administrativos necesarios para el normal funcionamiento del deporte formativo, la educación física y recreación. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, págs. 04-05).

Como se puede apreciar una de las principales funciones de Ministerio del Deporte es impulsar y fomentar la practica del deporte, educacion fisica y recreacion a nivel nacional, diferenciando estas tres formas de actividad fisica, al referirse de la practica del deporte se refiere especificamente a la competencia deportiva; educación física orientado al sistema educativo que se implemente desde la iniciación hasta la educación superior y finalmente recreación a los momentos de esparcimiento e integración de las personas en las diferentes sociedades del territorio nacional.

Otra de las funciones de prioridad para el Ministerio del Deporte es la manificación del deporte en todo el territorio ecuatoriano, con el proposito de lograr la detección de

nuevos talentos deportivos a temprana edad para su oportuna formación desde la iniciación hasta la perfección en la práctica las diferentes disciplinas deportivas, con la finalidad de formar atletas de elite que puedan cosechar logros deportivos en competencias nacionales e internacionales.

Finalmente se puede mencionar que el Ministerio del Deporte, vela por el correcto funcionamiento de todos los organismos deportivos que conforman el sistema deportivo nacional, brindando asesoramiento y capacitación en aspectos técnicos, administrativos y jurídicos además de establecer normas y reglamentos de cumplimiento obligatorio con la finalidad que toda la estructura deportiva se encamine por el mismo rumbo de acuerdo a la política de estado establecida.

#### Sistema Deportivo Nacional

El Ministerio del Deporte a través de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación ha determinado un Sistema Deportivo Nacional<sup>3</sup>, con el propósito de alcanzar un desarrollo sostenible en el ámbito deportivo que traiga consigo la conquista de logros en competencias nacionales e internacionales, producto de un trabajo adecuado, planificado y organizado de acuerdo a las necesidades existentes en el Ecuador.

El Sistema Deportivo Nacional del Ecuador se encuentra estructurado conforme a la diferenciación del deporte que establece la misma ley, donde clasifica al deporte en cuatro niveles de desarrollo: deporte formativo, deporte de alto rendimiento, deporte profesional y deporte adaptado y/o paralímpico. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07).

De acuerdo a la diferenciación del deporte establecida mediante ley, el sistema deportivo nacional ha sido estructurado de la siguiente manera por el Ministerio del Deporte:

---

<sup>3</sup> **Sistema Deportivo Nacional:** Es el conjunto de Organismos Deportivos que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones.



Figura 1.  
Estructura del Sistema Deportivo Nacional  
Tomado de: (Ministerio del Deporte, 2016)

Como se puede observar la figura anterior, detalla los cuatro tipos deportes establecidos de acuerdo a la ley; a su vez se mencionan los diferentes organismos deportivos que integran cada modalidad de deporte, exceptuando el deporte profesional mismo que será analizado posteriormente en el presente trabajo académico.

Adicionalmente la figura muestra la estructura que conforma el sistema de la educación física y recreación; especificando las organizaciones que intervienen en la consecución de los objetivos y fines planteados para aquello. Cabe indicar que este apartado no es objeto del presente análisis.

A continuación se analizará específicamente la estructura que se encuentra dentro del sistema de deporte formativo de acuerdo a lo que establece la presente ley, con el fin de determinar los organismos deportivos que conforman esta estructura deportiva, sus particularidades y principales características.

### ***Deporte formativo***

La ley del deporte, educación física y recreación determina al deporte formativo como el conjunto de “las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo”. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07).

El deporte formativo se encuentra integrado por diferentes organismos deportivos, que nacen de la ley del deporte, educación física y recreación obteniendo su personería jurídica a través del Ministerio del Deporte, permitiéndoles así realizar las actividades deportivas y administrativas dentro de dicha estructura.



Los organismos deportivos que conforman el deporte formativo son:

- Clubes Deportivos Especializados Formativos
- Ligas Deportivas Cantonales
- Asociaciones Deportivas Provinciales
- Federaciones Deportivas Provinciales
- Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR)
- Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07).

#### *Clubes deportivos especializados formativos*

Son organismos deportivos de derecho privado de conformidad a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; como su nombre lo indica, los clubes deportivos especializados formativos se alinean a la búsqueda, selección, formación y desarrollo de deportistas de acuerdo a las disciplinas deportivas por las cuales se encuentran constituidos jurídicamente. Su conformación está determinada en la presente ley, donde constan los requisitos mínimos a cumplir para la obtención de su personería jurídica. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07)

#### *Ligas deportivas cantonales*

Al igual que los clubes deportivos especializados formativos, las ligas deportivas cantonales son organismos deportivos de derecho privado conforme lo establecido en la presente ley. En todos los cantones del país se puede constituir una liga deportiva, quien será la encargada de la masificación y fomento del deporte en su territorio de acuerdo a las disciplinas deportivas que ejecute. Para su conformación se necesita un mínimo de 3 clubes deportivos especializados formativos de la localidad.

En la Tabla B1 se detallan las ligas deportivas cantonales a nivel nacional que se encuentran legalmente constituidas en el Ministerio del Deporte.

#### *Asociaciones deportivas provinciales*

Las Asociaciones Provinciales por deporte son organismos deportivos que al igual que las ligas deportivas cantonales buscan el fomento del deporte, pero además persiguen el desarrollo hasta alcanzar el alto rendimiento de una determinada disciplina. Su conformación será de un mínimo de 3 clubes deportivos especializados formativos en la provincia.

Las Asociaciones Provinciales por deporte son aquellas que aportan con los deportistas para las selecciones provinciales, en razón, que todo club deportivo formativo

especializado debe estar adscrito a la asociación deportiva de acuerdo al deporte que práctica, así los deportistas obtendrán el aval correspondiente para la participación en cualquier competencia oficial a nivel nacional que promueva el Ministerio del Deporte. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 08)

#### *Federaciones deportivas provinciales*

Las Federaciones Deportivas Provinciales son organismos deportivos de derecho privado sin fines de lucro, encargadas de la planificación, ejecución y control del deporte dentro de su territorio; son quienes transmiten las directrices y políticas públicas a las asociaciones provinciales por deporte y ligas deportivas cantonales para el cumplimiento de actividades acorde lo determina el Ministerio del Deporte.

Las Federaciones Deportivas Provinciales están formadas por una asamblea general, sus filiales que la conforman son las asociaciones provinciales por deporte y las ligas deportivas cantonales quienes tienen voz y voto, una de las principales funciones es de asesorar y capacitar a sus filiales en la parte técnica y administrativa con el objetivo de lograr el desarrollo de los deportes que se practican dentro de su jurisdicción.

En la Tabla B2 se detallan las Federaciones Deportivas Provinciales que se encuentran constituidas en el Ministerio del Deporte:

#### *Federación deportiva nacional del Ecuador (FEDENADOR)*

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador es un organismo deportivo, que nace a partir de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación; es un ente de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, que tiene como objetivo la planificación deportiva, regulación, ejecución y control de todas las actividades. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 03).

La FEDENADOR, es el organismo deportivo rector del deporte formativo a nivel nacional y está formada por una Asamblea General que está compuesta por las Federaciones Deportivas Provinciales. La Asamblea General es la máxima autoridad del organismo deportivo, quienes eligen un Directorio conformado por 7 delegados de las diferentes Federaciones Deportivas Provinciales, ellos son los encargados de hacer cumplir las directrices emitidas por el Ministerio del Deporte para el óptimo funcionamiento de la institución.

### *Federación ecuatoriana de deporte adaptado y/o paralímpico*

“Las federaciones ecuatorianas o federaciones nacionales de deporte adaptado y/o paralímpico son las organizaciones deportivas encargadas del desarrollo y la inclusión del deporte adaptado y/o paralímpico para personas con discapacidad” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 10) y al igual que en el deporte convencional la organización de competencias nacionales y participación de eventos internacionales.

### *Deporte de alto rendimiento*

Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 11).

El deporte de alto rendimiento de acuerdo a la ley del deporte, educación física y recreación está estructurado de la siguiente manera: “Clubes Deportivos Especializados, Federaciones Ecuatorianas por Deporte, Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad, Comité Paralímpico Ecuatoriano y Comité Olímpico Ecuatoriano”. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 11) .

### *Clubes deportivos especializados de alto rendimiento*

El Club deportivo especializado de alto rendimiento, debe estar integrado por quienes practican una actividad deportiva de alto rendimiento real, específico y durable. Dependerá técnica y administrativamente de las Federaciones Ecuatorianas por deporte y estarán constituidos por personas naturales. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 11).

Los clubes deportivos especializados de alto rendimiento son los encargados del perfeccionamiento de la práctica del deporte, además de aportar con sus deportistas a conformar las selecciones de las federaciones ecuatorianas a la que pertenecen.

### *Federaciones ecuatorianas por deporte*

Las Federaciones Ecuatorianas por deporte son organismos que planifican, dirigen y ejecutan a nivel nacional el deporte a su cargo, impulsando el alto rendimiento de las y los deportistas para que representen al país en las competencias internacionales. Estarán integradas por un mínimo de cinco clubes especializados de alto rendimiento y/o clubes especializados

formativos que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento a ésta Ley. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 11).

Las federaciones ecuatorianas por deporte son aquellas que conformarán las selecciones nacionales para la participación en las diferentes competencias internacionales, sus selecciones estarán formadas por los deportistas registrados de los clubes especializados de alto rendimiento y de las federaciones deportivas provinciales.

Cada federación ecuatoriana por deporte estará obligatoriamente registrada y reconocida por la federación internacional del deporte que corresponda, para obtener el aval oficial de participar en toda competencia internacional para representar un país.

En la Tabla B3 se detallaran todas las federaciones ecuatorianas por deporte que se encuentran registradas en el Ministerio del Deporte.

#### *Federaciones deportivas nacionales por discapacidad*

“Las federaciones ecuatorianas o federaciones nacionales de deporte adaptado y/o paralímpico son las organizaciones deportivas encargadas del desarrollo y la inclusión del deporte adaptado y/o paralímpico para personas con discapacidad a nivel nacional” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 10) y al igual que en el deporte convencional la organización de competencias nacionales y participación de eventos internacionales.

#### *Comité paralímpico ecuatoriano*

El Comité Paralímpico Ecuatoriano (CPE) integra el sistema deportivo ecuatoriano, actúa como organización de fomento paralímpico y autoriza la participación de las selecciones ecuatorianas en los juegos paralímpicos, estará constituido conforme a las normas y principios de esta Ley, además de cumplir y acatar las normas y regulaciones propias del Comité Paralímpico Internacional (CPI). (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 16).

El comité paralímpico ecuatoriano es el organismo deportivo rector del deporte paralímpico y/o adaptado, es quien da las directrices para la práctica del deporte inclusivo y fomento del mismo, en concordancia con la política del gobierno central que se basa en la inclusión a la sociedad de todos aquellas que posean un tipo de discapacidad ya sea física o intelectual.

El comité paralímpico ecuatoriano está formado por las federaciones deportivas por discapacidades constituidas y registradas en el Ministerio del Deporte, es quien autoriza la participación de las selecciones nacionales en las competencias internacionales que correspondan.

#### *Comité olímpico ecuatoriano*

El Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) actúa como organización de fomento olímpico y registra la participación de las selecciones ecuatorianas en los juegos del ciclo olímpico, estará constituido conforme a las normas y principios de esta Ley, además de cumplir y acatar las normas y regulaciones propias del Comité Olímpico Internacional (COI) y la Carta Olímpica y al ordenamiento jurídico de la legislación ecuatoriana. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 15).

El comité olímpico ecuatoriano es un organismo deportivo de derecho privado, que está formado por las federaciones ecuatorianas por deporte quienes constituyen su asamblea general con voz y voto. El COE es el representante del Comité Olímpico Internacional en el Ecuador y es el responsable de hacer cumplir la Carta Olímpica en el territorio ecuatoriano.

#### *Deporte profesional*

El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 14).

El deporte profesional en el Ecuador lo ejecutan clubes deportivos especializados con fines de lucro que deben estar registrados en las federaciones ecuatorianas según el deporte que corresponda, y están quienes dan las directrices para su funcionamiento. En el caso que un deportista se encuentre vinculado a una organización deportiva dentro del deporte formativo o deporte de alto rendimiento, no podrá ejercer el deporte profesional, salvo el caso que realice su desvinculación total y definitiva.

### ***Deporte adaptado y/o paralímpico***

El deporte adaptado y/o paralímpico, “es una de las formas de expresión deportiva de la igualdad a la que tienen derecho todos los seres humanos, indistintamente de sus capacidades psicomotrices e intelectuales” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 15). Esta igualdad de derecho que hace referencia la presente ley, se encuentra en concordancia con la constitución de la república, que fomenta la inclusión de las personas con discapacidad a la sociedad en general con la misma igualdad de derechos y oportunidades de cualquier ciudadano ecuatoriano.

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador

### ***Historia***

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador nace un 25 de mayo de 1925 como producto del Primer Congreso Deportivo Nacional realizado en la ciudad de Guayaquil, por convocatoria de la Federación Deportiva del Guayas. (FEDENADOR, 2012).

Para ese entonces, las federaciones deportivas provinciales que se encontraban legalmente constituidas y participaron en dicho congreso deportivo fueron las federaciones deportivas de Guayas, Tungurahua, Los Ríos, Pichincha, Chimborazo y Azuay; en la actualidad existen 24 federaciones deportivas provinciales, quienes son miembros de la Asamblea General de FEDENADOR con voz y voto.

Fedenador se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en la Avenida del Bombero Km. 4.5 vía a la costa, dicho terreno fue cedido en comodato a perpetuidad bajo escritura pública por parte de la Federación Deportiva del Guayas, con el condicionante que realice actividades orientadas al fomento deportivo a nivel nacional.

Desde su creación, se la considero como la matriz del deporte formativo a nivel nacional, más aun cuando el actual estatuto de la institución establece que “es el organismo que planifica, supervisa, dirige e impulsa en el país el deporte formativo, de acuerdo al marco jurídico ecuatoriano en concordancia con la Federaciones Deportivas Provinciales.” (Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2011, pág. 02).

A través de los años ha sido precedida por un sinnúmero de presidentes como:

Manuel Seminario Sáenz de Tejada (1925-1926), Carlos Puig Arosemena (1926-1928), Armando Pareja Coronel (1928-1939), Tomas Carlos Moreno (1930-1933) (1949-1950) (1952-1953), Carlos Zavala Gangotena (1933-1935) (1938-1944), Manuel Díaz Granados (1939-140) (1946-1949), Nelson Úraga Suárez (1935-1938), Ignacio Cuesta Garcés (1944-1945) (1953-1955), Augusto Jijón Terán (1945-1946), Daniel Alberto Cañizares (1950-1951), Enrique Baquerizo (1951-1952), Jaime Benítez (1952-1953) (1955-1956), Assad Bucaram Elmhali (1956-1957), Aparicio Plaza Luque (1957-1958), Publio Falconí Pazmiño (1960-1961), Aníbal Díaz Barreiro (1960-1961), Guillermo Castro Benítez (1964-1966), Juvenal Sáenz Gil (1967-1969) (1977-1978), Andrés Fernández Alvarado (1966-1967), Alberto Vallarino Benítez (1969-1970), Ferdinand Hidalgo Rojas (1970-1972), Sabino Hernández Martínez (1973-1976), Eduardo Rivas Ayora (1977-1978), César Muñoz Vicuña (1978-1992), Oswaldo Salazar Jaramillo (1992-1996), Julio Ramírez Mora (1996-2000) (2004-2009), Lenin Delgado Martínez (2000-2004) y Juan Rojas Guzmán (2011-2014), Luis Gómez Cáceres (2014-actualidad). (FEDENADOR, 2015).

## ***Misión y Visión***

### ***Misión***

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador, planifica, supervisa, dirige e impulsa el deporte formativo en el Ecuador, promoviendo el perfeccionamiento profesional, técnico, metodológico y científico del deporte, se orienta a cimentar, de forma adecuada, la base de la pirámide de alto rendimiento, garantizando la formación adecuada del deportista. (FEDENADOR, 2012).

### ***Visión***

Ser una institución líder en el deporte formativo, encaminada a ser el soporte tecnológico del deporte ecuatoriano y a capacitar y proveer a sus filiales de tecnología científico-metodológica de calidad, que garantice el proceso de preparación deportiva a corto mediano y largo plazo. (FEDENADOR, 2012).

### ***Objetivos***

De acuerdo a la vigente ley del deporte, educación física y recreación y en concordancia con el actual estatuto de la institución aprobado por el Ministerio del Deporte, la federación deportiva nacional del Ecuador como máximo organismo del deporte formativo debe asesorar en la parte técnica y administrativa a sus filiales las Federaciones Deportivas Provinciales, para consolidar su desarrollo en todas las áreas y sacar deportistas de calidad en las diferentes disciplinas deportivas.

- Estrictamente apegados a la norma jurídica vigente, Fedenador tiene como objetivos principales los siguientes:
- Coordinar el funcionamiento de las Federaciones Deportivas Provinciales
- Planificar, fomentar, impulsar y supervisar las actividades de las Federaciones Deportivas Provinciales y sus organismos de funcionamiento
- Propender a la capacitación de dirigentes, técnicos, jueces, árbitros y funcionarios de las Federaciones Deportivas Provinciales
- Servir de organismo de apelación de acuerdo a lo establecido en la ley de deporte, educación física y recreación
- Liderar las acciones que sean necesarias para la obtención de recursos para el deporte amateur del país amparados en esta institución y en sus filiales. (Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2011, pág. 02).

### ***Atribuciones***

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador dentro del marco jurídico vigente y dentro de la estructura deportiva a la cual pertenece, tiene las siguientes atribuciones más principales:

- Asesor y capacitar a los departamentos técnicos metodológicos de las federaciones deportivas provinciales en lo referente a la teoría y metodología del entrenamiento deportivo de acuerdo a la reglamentación técnica dictada por el Ministerio Sectorial
- Cooperar con las federaciones deportivas nacionales, la constitución y desarrollo armónico de las escuelas de iniciación para garantizar el desarrollo sostenido del deporte ecuatoriano



- Buscar recursos financieros y materiales para coadyuvar el desarrollo deportivo del país y en la construcción y mejoramiento de la infraestructura deportiva de sus filiales
- Firmar convenios con organismos seccionales, nacionales e internacionales para realizar acciones y obras que permitan el mejoramiento de la actividad deportiva de sus filiales. (Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2011, pág. 03).

#### Evaluación del proyecto

Dentro del presente trabajo académico es importante análisis varios conceptos que ayudaran a determinar la viabilidad financiera del proyecto:

#### ***Valor Presente Neto***

Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivos futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial, cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. (Coss, 2005, pág. 61)

Es el método más utilizado de Ingeniería Económica para la comparación de alternativas es el Valor Presente o Valor Actual. En este método los valores financieros relevantes en cada alternativa se reducen a un valor en el punto inicial de comparación, hallando así la equivalencia a una tasa de interés o la Tasa Mínima Atractiva de Retorno. (Guzmán Castro, 2004, pág. 65)

#### ***Tasa Interna de Retorno***

Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos. (Coss, 2005, pág. 74)

#### ***Periodo de recuperación o Payback***

Indica el periodo de tiempo que ha de transcurrir para que la inversión “se pague a sí misma”, es decir, el tiempo que tarda el proyecto en recuperar o amortizar el desembolso inicial o capital invertido inicialmente. En su versión simple o aproximada, que es la más extendida, se trata de un criterio de valoración estático, ya que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, para su cálculo simplemente se van acumulando los flujos de caja que va

generando la inversión hasta e periodo en que dicha suma alcanza o supera el desembolso inicial. (Loreto Fernández Fernández, 2007, pág. 226)

### ***Tasa Mínima Atractiva de Retorno TMAR***

En una inversión financiera, el aportante del recurso capital espera una tasa mínima de retorno para invertir. Este valor está asociado al riesgo de la pérdida de inversión, así que un inversionista puede esperar una baja tasa de retorno en un título emitido por una entidad gubernamental o un aporte en una entidad financiera con un bajo riesgo (tasa segura de inversión), pero en los proyectos de ingeniería y en los negocios con un riesgo normal, se establece lo que se conoce como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno. (Guzmán Castro, 2004, pág. 16)

### ***Capital Asset Pricing Model CAPM***

Establece que el rendimiento de un activo o un portafolios es igual a la tasa libre de riesgo, más un premio por el riesgo que tiene ese instrumento o portafolios medidos por un beta. (Sharpe, 1964)

### ***Indicador Riesgo País***

El riesgo país está asociado a la probabilidad de incumplimiento en el pago de la deuda externa de un país, expresado en un índice. Este índice representa en un momento determinado el nivel de riesgo de inversión en un país emergente. En la determinación de esta prima de riesgo influyen factores económicos, financieros y políticos que afectan la capacidad de pago del país. Algunos de ellos son de difícil medición, y de allí la utilización de diferentes metodologías para cuantificar una prima. (Aching Guzmán, 2006, pág. 34)

### ***Flujo de Caja Neto***

Se define el flujo de caja como la diferencia entre los ingresos netos de efectivo menos los desembolsos o salidas netas (Guzmán Castro, 2004, pág. 17).

## **Capítulo 1**

### **Normativa Aplicable**

En relación al marco jurídico aplicable para el deporte ecuatoriano, se puede apreciar que desde la Constitución de la República del Ecuador se establecen políticas y directrices de cumplimiento obligatorio para todos quienes se encuentren involucrados en este ámbito. A continuación se expondrá el marco legal que amparará, prohíbe o permite realizar todo tipo de deporte y actividad física en el territorio nacional, mismo que está constituido por jerarquías jurídicas, expuesto de la siguiente manera:

#### **Constitución del Ecuador**

En este primer apartado del marco jurídico que rige al deporte ecuatoriano, se analizará la constitución del país, misma que está sobre todas las leyes y reglamentos del marco legal ecuatoriano.

El Estado Ecuatoriano desde la Constitución de la República, establece los derechos y obligaciones de todos los ciudadanos y ciudadanas, a ser cumplidos en el territorio nacional; garantiza que el nivel y calidad de vida de cada persona sea óptimo y se asemeje al del buen vivir, por lo tanto, establece igualdad de condiciones sin preferencia alguna y sobre todo promulga equidad en la riqueza del país.

Para el caso del ámbito deportivo, la Constitución de la República en su art. # 381, establece entre otras cosas lo siguiente:

El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad, el Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades y los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 118).

Además es importante hacer énfasis que desde la Constitución de la República se reconoce la autonomía de los organismos deportivos y el manejo de las infraestructuras

deportivas y administrativas de acuerdo a sus competencias, en concordancia a la Ley del deporte, educación física y recreación.

Dentro de lo que establece la Constitución de la República del Ecuador, que sea aplicable al objetivo del presente trabajo académico, se puede mencionar que entre otras cosas, manifiesta que uno de los objetivos de la Política Económica del Ecuador será “incentivar la producción nacional la producción nacional, productividad y competitividad sistemáticas y mantener la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleos sostenible en el tiempo”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 93).

De igual manera, establece que como objetivos dentro de la Política Fiscal en el Ecuador será “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 94).

Finalmente señala que el Estado Ecuatoriano “mediante ley y de forma excepcional, podrá delegar a la iniciativa privada el ejercicio de las actividades relacionadas con servicios públicos y sectores estratégicos”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 101).

### **Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**

El II Plan Nacional del Buen Vivir, se enfoca en alcanzar el desarrollo sostenido en la sociedad ecuatoriana mediante la igualdad de oportunidades, equidad, responsabilidad y solidaridad de unos con otros; mejorando la calidad de vida de todos los ecuatorianos y aquellos que residan en el territorio nacional.

Establece doce objetivos principales, donde cada uno de ellos esta enfocado a un determinado aspecto del Estado Ecuatoriano, mismos que al ser introducidos a la sociedad en general e implementados deben de cumplir con todo lo necesario para ofrecer un servicio de calidad, tal y como lo establece la administración pública.

Dentro del ambito del deporte, que es la finalidad del presente trabajo academico, podemos relacionar ciertos objetivos establecidos en el plan nacional del buen vivir, para la practica del mismo, tales como:

- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

Este objetivo hace referencia al mejoramiento del nivel de vida de las personas, brindando mejores servicios básicos, atender las necesidades de las masas y realizar una redistribución de la riqueza del país.

Para la consecución del presente objetivo establecido y enfocándose al ámbito deportivo, establece el siguiente lineamiento estratégico: “Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, pág. 148).

- Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

Para este objetivo el estado ecuatoriano implementará mecanismos para repotenciar el nivel del talento humano de la sociedad en general, fortaleciendo el conocimiento y mejorando sus habilidades de manera responsable.

Para la consecución del presente objetivo establecido y enfocándose al ámbito deportivo, establece el siguiente lineamiento estratégico: “fortalecer la formación profesional de artistas y deportistas de alto nivel competitivo” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, pág. 174).

- Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

En este objetivo se busca lograr que las diferentes sociedades cuenten con espacios para la recreación y fortalecer la identidad nacional en todas sus culturas, por lo que se plantea el siguiente lineamiento estratégico: “promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, pág. 189).

- Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

En este objetivo se busca lograr nuevas industrias de productividad para el beneficio de la sociedad en general, basada en una mayor inversión pública como generador de oportunidades para incentivar la inversión privada, por lo que se plantea el siguiente lineamiento estratégico: “Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, pág. 304).

## **Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador, establece que de “forma excepcional cuando sea necesario para satisfacer el interés público, cuando no se tenga la capacidad técnica o económica, el Estado o sus instituciones podrán delegar a la iniciativa privada la gestión de los servicios públicos”. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, pág. 22)

### **Ley del Deporte, Educación Física y Recreación**

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, emana el orden normativo jurídico por el cual, se debe regir la práctica del deporte en el territorio nacional, el cual está formado por los diferentes procesos y procedimientos a cumplir por todo aquel que se encuentre inmerso en este ámbito, con la finalidad de que exista una armoniosa convivencia en la práctica deportiva de la sociedad en general.

Art. 1.- Ambito.- Las disposiciones de la presente Ley, fomentan, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 03).

La presente ley al igual que la Constitución de la República del Ecuador, reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas, por lo cual, la administración de estas instituciones es de carácter privado; sin que ello signifique la no observación e incumplimiento de las directrices y disposiciones que dicte el Ministerio del Deporte como organismo rector del deporte. Al contrario, las organizaciones deportivas de carácter privado, nacen a partir de la Ley del deporte, educación física y recreación y obtienen su reconocimiento a través del Ministerio del Deporte, en este reconocimiento se establecen todas las normas y condiciones de cumplimiento obligatorio para el funcionamiento de los organismos deportivos autorizados.

### **Negocios en el Deporte**

Para hablar de los negocios en el Deporte, es importante definir el concepto de gestión deportiva, ya que a través de ella podremos llegar a alcanzar el éxito en el negocio deportivo:

El proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y desempeños de la totalidad de los estamentos y los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación deportiva, la eficacia colectiva, la calidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos. (Mestre J, 2004).

Partiendo de este concepto, se establece la particularidad que el deporte puede considerarse un negocio rentable, siempre que se lo considere como tal, manteniendo las características fundamentales del sector en el cual se desempeña, como lo manifiesta García Ferrando:

Como actividad de tiempo libre, el deporte se ha convertido para muchos ciudadanos en pasatiempo muy apreciado e incluso en bastantes casos dominante, y para la totalidad de la población ha pasado a ser un importante producto de consumo de masas, en su doble manifestación de espectáculos deportivos omnipresentes en los medios de comunicación y en la vida cotidiana de pueblos y ciudades, y como consumos de artículos deportivos vestido, calzado, equipamiento, para su uso personal y familiar. (García Ferrando, 2005).

### **Estrategias de negocios**

La estrategia es el entremado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía es el presente y que va a ser en el futuro. (Cedeño G, 2005, pág. 162).

La estrategia de negocios o gerencial define la fuerza impulsora principal mediante la cual los objetivos de la empresa pueden ser alcanzados (recursos básicos, ventajas competitivas), toda empresa necesita poseer un conjunto de elementos competitivos propios y distintos sobre los cuales basar el éxito como tal. (O'Shaughnessy, 1991, pág. 28).

Como en cualquier empresa, la principal estrategia de negocio para ganar mercado frente a la competencia, es la innovación de los servicios que se ofrece a la comunidad y el mejoramiento de la tecnología a utilizarse, dentro del campo de trabajo.

En el deporte, la tecnología cumple un rol muy importante y determinante, ya que permite mejorar el rendimiento de los deportistas, entrenadores, dirigentes deportivos y todos aquellos que participan dentro del proceso de la práctica de una determinada disciplina deportiva.

La innovación de los servicios a ofrecer, es el punto de partida para captar una mayor participación en el mercado, ya que lo importante es analizar las necesidades insatisfechas de quienes demandan la práctica de la actividad deportiva, ofreciendo así los servicios deportivos más óptimos y eficientes para los nuevos y potenciales consumidores de la industria del deporte.

### **Aplicación en la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

La propuesta para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador considerando una coparticipación con el Sector Privado, nace por motivo que, el presupuesto de todos los organismos deportivos que forman parte del Sistema Deportivo Nacional del Ecuador, es financiado casi en su totalidad por el Gobierno Central a través del Ministerio del Deporte.

Los organismos deportivos para poder recibir estos recursos monetarios del Ministerio del Deporte deben estar reconocidos por esta cartera de estado y además deben de cumplir una serie de requisitos establecidos en la Norma Legal vigente y en la Reglamentación Interna previa la transferencia de fondos, a su vez, los organismos deportivos poseen la autonomía de la administración de escenarios deportivos sin dejar de lado el cumplimiento de la regulaciones legales y reglamentarias establecidas por el Ministerio Sectorial. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 03).

Esta autonomía, le permite a la Federación Deportiva Nacional del Ecuador incorporar procedimientos para generar recursos de autogestión en cumplimiento con la norma legal vigente, de igual forma estos recursos deben ser “obligatoriamente reinvertidos en el deporte, educación física y recreación, además de la construcción y mantenimiento de infraestructura” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07).

La participación del Sector Privado en el financiamiento de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, lograría ser una atractiva alternativa para alcanzar un eficaz funcionamiento institucional en la ejecución de todas las actividades que le han sido establecidas de acuerdo a su competencia; considerando que en los últimos 3 años el techo presupuesto que el Ministerio del Deporte ha asignado a este organismos deportivo, ha disminuido en 40% aproximadamente producto de los reajustes y recortes del Ministerio



Sectorial y del Presupuesto General del Estado, lo cual ha repercutido en la disminución del número de actividades deportivas y reducción de gastos administrativos dentro de la institución.

El trabajo conjunto entre los sectores Público y Privado, no es originario del Ecuador, puesto que en economías de Países de América Latina, ya han incorporado estas alianzas estratégicas obteniendo los resultados esperados dentro de su aplicación como Chile y entre otros como: Brasil, Colombia, Perú, y Paraguay.

La desaceleración económica que sufre Latinoamérica ha menguado la capacidad de inversión de sus Gobiernos, lo que da paso a que las alianzas público-privadas sean una alternativa para promover el desarrollo, según el especialista del CAF-Banco de Desarrollo de América Latina Antonio Juan Sosa. (Agencia EFE, 2015).

Además la CAF publica el artículo denomina Alianzas Público-Privadas, vitales para el desarrollo de América Latina, donde asegura que esta herramienta permitirá que no decaiga el desarrollo manifestado lo siguiente:

Luego de una década de crecimiento excepcional, la actividad económica de América Latina ha perdido dinamismo. Si bien se trata de una región heterogénea, las proyecciones de crecimiento para los próximos años indican una caída promedio de 0,2% para 2015 y un crecimiento en torno a 0,6% en 2016 (Banco de desarrollo de America Latina, 2015).

## **Capítulo 2**

### **Situación Actual de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR es un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, reconocido en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, recibe recursos monetarios del Gobierno Central del Ecuador a través del Ministerio del Deporte, mismos que deben ser administrados de acuerdo a las disposiciones que emite esta Cartera de Estado en concordancia con el marco legal aplicable; además genera recursos de autogestión a través de la prestación de servicios a la comunidad en general y del alquiler de su infraestructura deportiva y administrativa.

Luego de la aprobación de esta nueva Ley del Deporte, Educación Física y Recreación en el año 2010, estableció en su disposición transitoria segunda que:

Dentro del plazo de 180 días a partir de la fecha de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, las organizaciones deportivas del país que reciban fondos públicos, deberán adecuar sus Estatutos y reglamentos de conformidad con esta Ley para ejercer los derechos y deberes como parte del sistema deportivo nacional. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 35).

Considerando esta disposición transitoria FEDENADOR debió reformar sus estatutos de acuerdo a lo establecido en la presente ley, y así obtener su reconocimiento en el Ministerio del Deporte, permitiéndole formar parte del sistema deportivo nacional y cumplir con uno de los requisitos señalados en la ley para poder recibir las transferencias de los recursos monetarios desde esta cartera de estado.

#### **Asignación presupuestaria del Ministerio del Deporte**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador recibe recursos del Gobierno Central a través del Ministerio del Deporte, este aporte económico ha ido disminuyendo en los últimos 3 años, por razón que el Presupuesto General del Estado también ha sufrido disminución como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 2.  
Evolución del Presupuesto General del Estado.

Periodo	Monto USD	Variación
<b>2014</b>	\$ 34.300'637.010,37	-
<b>2015</b>	\$ 36.317'119.043,00	5,88%
<b>2016</b>	\$ 29.835'098.320,79	-17,85%
<b>2017</b>	\$ 29.835'098.320,79	0,00%

*Adaptado de: Ministerio de Finanzas*

Estos ajustes del Presupuesto General del Estado, se ven reflejados en la disminución del presupuesto asignado al Ministerio del Deporte y por ende a la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, como lo muestra a continuación.

Tabla 3.  
Evolución del Presupuesto Asignado al Ministerio de Deporte

Año	Ministerio del Deporte		FEDENADOR	
	Monto USD	Variación	Monto USD	Variación
<b>2014</b>	\$ 150'205.092,59	-	\$ 728.070,36	-
<b>2015</b>	\$ 123'940.088,35	-17,49%	\$ 545.856,85	-25,03%
<b>2016</b>	\$ 80'817.783,04	-34,79%	\$ 442.066,95	-19,01%
<b>2017</b>	\$ 80'113.778,26	-0,87%	\$ 437.435,50	-1,05%

*Adaptado de: Ministerio de Finanzas*

Los ingresos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador recibidos de parte del Ministerio del Deporte, han disminuido en los últimos tres años, esto es por la disminución de los techos presupuestarios que asigna el Ministerio del Deporte a los diferentes organismos deportivos que se encuentran reconocidos por esta cartera de estado y son quienes conforman el sistema deportivo nacional.

A continuación se mostrara la disminución de techos presupuestarios realizada en los últimos años por el Ministerio del Deporte hacia FEDENADOR:

Tabla 4.  
Techos Presupuestarios de FEDENADOR

Años	Techos Presupuestarios	Variación Anual		Variación Acumulada	
		Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
<b>2013</b>	\$ 728.070,36	-	-	-	-
<b>2014</b>	\$ 728.070,36	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>2015</b>	\$ 545.856,85	-\$ 182.213,51	-25,03%	-\$ 182.213,51	-25,03%
<b>2016</b>	\$ 442.066,95	-\$ 103.789,90	-19,01%	-\$ 286.003,41	-44,04%
<b>2017</b>	\$ 437.435,50	-\$ 4.631,45	-1,05%	-\$ 290.634,86	-45,09%

*Adaptado de: Ministerio del Deporte*

Se visualiza en la anterior tabla, que el presupuesto asignado a la Federación Deportiva Nacional del Ecuador ha ido cayendo año tras año a partir del año 2014 llegando a ser en la actualidad esta reducción del 45.09% respecto al año 2013, lo cual significa una disminución presupuestaria muy significativa para los fines que persigue la institución.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación señala que el Ministerio del Deporte realizará las asignaciones presupuestarias a los organismos deportivos a su cargo, dichas asignaciones serán determinadas de acuerdo a la política que difunde, a su presupuesto asignado por el gobierno central y a la planificación anual aprobada para el efecto. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Esta determinación de asignaciones presupuestarias será establecida acorde a los criterios de “calidad de gestión sustentada en una matriz de evaluación, que incluya resultados deportivos, impacto social del deporte y su potencial desarrollo, así como la naturaleza de cada organización”. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 23) .

El Ministerio del Deporte luego de establecer el techo presupuestario para un determinado organismo deportivo, realizara las transferencias de recursos monetarios de manera mensual acorde a la planificación aprobada previamente por esta cartera de estado, por lo cual cada organismo deportivo deberá cumplir con las disposiciones establecidas para su respectivo desembolso.

#### **Requisitos para las transferencias de recursos**

De acuerdo a lo expuesto la Federación Deportiva Nacional del Ecuador previa recepción de los recursos monetarios de parte del Ministerio del Deporte debe cumplir con

todos los requisitos establecidos por esta cartera de estado para el efecto, mismos que se detallan a continuación:

- Tener la aprobación de Estatutos reformados.
- Tener el registro del Directorio actualizado.
- Contar con un Administrador Financiero registrado y caucionado.
- Obtener la aprobación del Plan Operativo Anual POA.
- Contratar la póliza de fidelidad pública por el valor del POA.

Estos requisitos los establece el Ministerio del Deporte, gracias a las atribuciones que le otorga la ley del deporte, educación física y recreación a esta cartera de estado, cuya finalidad es la de precautelar el buen uso de los recursos públicos que reciben los organismos deportivos que forman parte del sistema deportivo nacional a través del mismo.

A continuación se describirán los requisitos que debe cumplir FEDENADOR para poder percibir los recursos monetarios del Ministerio del Deporte.

#### *Aprobación de Estatutos reformados*

Como se mencionó anteriormente, luego de la publicación de la nueva ley del deporte, educación física y recreación, se estableció mediante una disposición transitoria que en un plazo de 180 días a partir de su aprobación de la misma, todos los organismos deportivos deberán reformar sus estatutos de acuerdo a la presente ley y obligatoriamente deberán estar aprobados por el Ministerio del Deporte. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 35).

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador cuenta con la aprobación de sus estatutos reformados por parte del Ministerio del deporte desde el mes de octubre del año 2011, por lo cual se encuentra debidamente reconocida por dicha cartera de estado y forma parte del sistema deportivo nacional del país.

Dicha aprobación fue otorgada, bajo Acuerdo Ministerial Nro. 143 de fecha 21 de octubre del 2011 suscrito por el Ex Ministro del Deporte Sr. José Francisco Cevallos Villavicencio, posterior a esta fecha la FEDENADOR tenía un plazo de noventa días para convocar a la Asamblea General a elecciones y designar las nuevas autoridades.

#### *Registro de Directorio actualizado*

Luego de realizar la convocatoria a elecciones para la selección de las nuevas dignidades de la institución, se debe solicitar al Ministerio del Deporte el registro del nuevo

directorio conformado a través de la Asamblea General, para lo cual se adjuntara toda la documentación de respaldo que justifique dicha solemnidad, como: Convocatoria, Lista de Asistentes que certifique la constatación del quórum, Acta de Asamblea General, entre otros.

En el caso que exista la renuncia o cese de funciones de algún miembro del directorio de FEDENADOR, se deberá llamar a elecciones por medio de Asamblea General para luego solicitar al Ministerio del Deporte la actualización del registro del directorio, acorde a lo mencionado en el párrafo anterior.

Hasta finales del año 2017 FEDENADOR contaba con un directorio registrado en el Ministerio del Deporte, conformado por las siguientes dignidades:

- Presidente – Sr. Luis Gómez Cáceres
- Primer Vicepresidente – Dr. José Antonio Guevara Zula
- Segundo Vicepresidente – Sr. José Guerrero Pinillos
- Primer Vocal Principal - Sr. Javier Hidalgo
- Segunda Vocal Principal - Lcda. María Elena Cabrera
- Tercer Vocal Principal - Lcdo. Manuel Vera Suarez
- Cuarto Vocal Principal - Dr. José Verdezoto.

En la actualidad la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, se encuentra intervenida por el Ministerio del Deporte, donde se designó al Abg. Eduardo Moreira como interventor de la institución por un periodo de 90 días.

#### *Administrador Financiero*

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación estipula que todo organismo deportivo que anualmente reciba recursos monetarios de carácter público mayores al 0,0000030 del Presupuesto General del Estado, contratarán obligatoriamente un administrador financiero calificado y caucionado, quien será responsable de la gestión administrativa y financiera de los recursos monetarios asignados por el Ministerio del deporte, y su nombramiento será inscrito en dicha cartera de estado. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

La designación de los jefes departamentales en la FEDENADOR, corresponde a una de las funciones del directorio de la institución y cuyo periodo será de 2 años pudiendo ser relectos (Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2011), por tal razón, el

administrador financiero deberá ser elegido mediante sesión de directorio debidamente convocada.

#### *Plan Operativo Anual*

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación establece que las organizaciones deportivas que reciban recursos públicos de parte del Ministerio del Deporte deberán presentar su Planificación Operativa Anual POA de un determinado periodo fiscal, en dicha planificación se deberá contemplar todas las actividades deportivas y administrativas a realizar, la cual deberá estar alineada al Plan del Buen Vivir y a la política sectorial. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

El POA estará sujeto a evaluaciones continuas de manera semestral por parte de la Dirección de Seguimiento y Control del Ministerio del Deporte, en donde se determinara el cumplimiento de dicha planificación, además se verificara que los gastos realizados en el ejercicio fiscal estén acorde a lo presentado inicialmente y que cualquier tipo de cambio haya sido previamente autorizado por esta cartera de estado.

El POA deberá ser presentado al Ministerio del Deporte de manera anual dentro último trimestre de cada año, el cual contendrá todos los gastos corrientes y de inversión que incurrirá la institución en un determinado periodo; los gastos corrientes son los considerados como directos, indirectos y de mantenimiento, mientras que los de inversión son todos aquellos destinados a la organización y participación de eventos deportivos.

El Ministerio del Deporte en goce de sus atribuciones estableció bajo Acuerdo Ministerial, un instructivo de porcentajes para los gastos de los organismos deportivos de acuerdo a la asignación presupuestaria otorgada en su POA, para el caso de FEDENADOR los porcentajes establecidos para su cumplimiento de acuerdo al presupuesto otorgado en el POA, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.  
Porcentajes de Gastos para FEDENADOR

<b>GRUPO DE GASTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FOMENTO</b>	10%
<b>DIRECTO</b>	10%
<b>INDIRECTO</b>	50%
<b>MANTENIMIENTO</b>	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Adaptado de:* (Ministerio del Deporte, 2016)

Además para un efectivo uso y cumplimiento del presente acuerdo ministerial por parte de los organismos deportivos que reciben recursos monetarios a través del Ministerio del Deporte, estable un catálogo de gastos corrientes, donde se detallan todos los gastos que reconoce esta cartera de estado para la elaboración del POA, diferenciando entre gasto corriente directo, gasto corriente indirecto y gasto corriente de mantenimiento.

#### *Póliza de Fidelidad Pública.*

Los organismos deportivos que reciban fondos públicos, deberán contratar una póliza de fidelidad pública, cuyo monto asegurado sea el 10% del valor total a recibir de manera anual y estableciendo como único beneficiario de cualquier siniestro al Ministerio del Deporte.

### **Generación de Recursos de Autogestión por la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador fuera de recibir fondos públicos desde el Ministerio del Deporte, genera fondos de autogestión que le permiten realizar actividades deportivas y recreativas que no se encuentren en su POA aprobado por el Ministerio Sectorial.

Los recursos generados por autogestión de acuerdo a lo que establece la ley del deporte, educación física y recreación, deberán ser obligatoriamente reinvertidos en el deporte, educación física y recreación y en la construcción y mantenimiento de infraestructura deportiva. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, pág. 07).

Estos recursos de autogestión estarán sujetos a auditorias privadas de manera anual, mismas que deben ser contratadas por FEDENADOR y cuyo informe final será remitido al Ministerio del Deporte durante el primer trimestre de cada periodo fiscal, en concordancia con lo señalado en la presente Ley del Deporte.

Los recursos de autogestión generados por FEDENADOR le permiten realizar las actividades que no fueron contempladas en el POA aprobado por el Ministerio del Deporte, en ocasiones es debido a la falta de espacio presupuestario y/o reducción del mismo o porque no se cumple con la distribución de porcentajes del Instructivo de gastos establecido por dicha cartera de estado.

FEDENADOR puede obtener recursos de autogestión por medio de la prestación de servicios a la comunidad en general y por alquiler de los espacios físicos de la infraestructura



deportiva y administrativa que posee, dichas formar de generar recursos se ampliaran a continuación para efectos de análisis del presente trabajo académico.

## **Prestación de Servicios a la Comunidad**

### *Servicio de Capacitación deportiva*

Dentro de las funciones y atribuciones que posee FEDENADOR de acuerdo a sus estatutos aprobados por el Ministerio del Deporte en concordancia con la misma ley del deporte, se puede mencionar algunas como: la de asesorar y capacitar de manera integral a las Federaciones Deportivas Provinciales y sus organismos filiales, y de ayudar a los organismos deportivos en el desarrollo y cumplimiento de fines y objetivos.

Haciendo uso de lo que le permite la ley del deporte, educación física y recreación, FEDENADOR cuenta con un amplio Plan de Capacitación dirigido todos aquellos que se encuentren inmersos en el mundo del deporte, ya sea en la parte administrativa o técnica deportiva, para profundizar y ampliar conocimientos que les permitiría realizar una mejor gestión dentro de su campo de acción.

Este servicio de capacitación y asistencia técnica se encuentra dirigido principalmente a los organismos deportivos que forman parte del sistema deportivo nacional del deporte formativo (Apéndice Figura C1), donde podemos mencionar los siguientes:

- Dirigentes deportivos
- Entrenadores
- Personal Administrativo
- Personal Deportivo Técnico Metodológico
- Deportistas
- Profesionales de Cultura Física
- Demás vinculados al deporte, educación física y recreación

### *Atención en dispensario médico ambulatorio*

FEDENADOR cuenta con un centro médico para rehabilitación física y terapeuta, el cual está a disposición de los deportistas de los diferentes organismos deportivos del deporte formativo, y demás organizaciones deportivas que requieran dicha atención médica especializada; además presta el servicio de rehabilitación física para las personas en general que requieran dicha atención (Apéndice Figura C2).

Las instalaciones del centro médico y rehabilitación, cuenta con:

- Un área de fisioterapia donde se puede encontrar los agentes físicos, que producen analgesia, anti-inflamatorios y relajantes
- La rehabilitación y otras actividades a fines, se desarrollan en el propio gimnasio de la instalación
- Las consultas médicas, saunas e hidromasajes, ocupan su espacio dentro de este moderno y funcional Centro Médico Federativo, reconocido por la calidad de los servicios y el trato afable de sus especialistas.

#### *Programa deportivo*

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador posee un programa deportivo que lo transmite por televisión nacional a través de la señal UHF por el canal RTU todos los sábados a las 16H00, durante 60 minutos, mediante el cual da a conocer a la comunidad en general todas las actividades que realiza en el ámbito deportivo. (Apéndice Figura C3).

#### **Alquiler de Infraestructura deportiva y administrativa**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador posee una amplia infraestructura deportiva y administrativa que le permite generar ingresos de autogestión a través del alquiler de dichos espacios físicos, toda esta infraestructura que posee la institución fue construida mediante financiamiento público y privado, por lo cual la renta que se genera por esta actividad es tratada con privada, gracias a la condición jurídica de FEDENADOR y tomando en cuenta que los territorios se encuentran bajo escritura pública a nombre del mismo.

A continuación se detallan los escenarios deportivos y administrativos que posee la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

#### *Edificio Administrativo*

El edificio administrativo que posee FEDENADOR cuenta con una planta baja y tres pisos altos, los mismos que son utilizados para realizar toda la gestión que ejecuta la institución; en la planta baja cuenta con el ingreso al Teatro FEDENADOR, un pequeño Bar de aproximadamente 50 personas de capacidad y un Auditorium que posee una capacidad de 150 personas.

El primer piso alto, cuenta con un amplio espacio físico donde se pueden adecuar cuatro salas de capacitación con capacidad de 40 personas cada una, en el segundo piso alto funcionan las oficinas administrativas de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador

mismas que ocupan en su totalidad dicho piso, en el tercer piso alto se encuentran cuatro salas de capacitación y/o oficinas, finalmente el cuarto piso alto del edificio administrativo que funciona como bodega. (Apéndice Figura C4).

#### *Teatro FEDENADOR*

El Teatro FEDENADOR tiene una capacidad de 794 sillas, además cuenta con luces de primer nivel, equipos tecnológicos e informáticos de última generación, capaces de satisfacer las necesidades al desarrollar una excelente producción en cualquier tipo de evento social, obra de teatro u obra artística. (Apéndice Figura C5).

#### *Residencias Deportivas*

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador cuenta con residencias deportivas, aptas para la estadía de los diferentes deportistas de los organismos que conforman el deporte formativo y comunidad en general previa coordinación con la institución. (FEDENADOR, 2012).

Tabla 6.  
Capacidad de Residencias Deportivas

	Habitaciones	Capacidad
<b>Residencia 1</b>	10	30
<b>Residencia 2</b>	12	28
<b>Residencia Principal</b>	18	93
<b>Residencia Ejecutiva</b>	18	53
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>204</b>

*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

#### *Comedor de Residencia Deportiva*

Junto a las Residencias Deportivas, la Federación deportiva nacional del Ecuador cuenta con un amplio comedor para proporcionar con la alimentación de las diferentes delegaciones deportivas que ocupan estas instalaciones, participantes de los diferentes cursos de capacitación que se ejecutan y comunidad en general.

Cabe indicar que este comedor no es administrado por FEDENADOR, sino que está en alquiler a una tercer persona.

#### *Canchas de futbol*

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador cuenta con cuatro canchas de futbol dentro de su infraestructura deportiva, las cuales son utilizadas por deportistas y comunidad en general. Una cancha de césped natural de medidas reglamentarias de futbol profesional,

dos canchas pequeñas de arcilla y una cancha de césped sintético de 2700 metros cuadrados aproximadamente con camerinos y vestuarios. (Apéndice Figura C6).

### *Coliseos cerrados*

Finalmente detrás de la cancha reglamentaria de futbol, la federación deportiva nacional del Ecuador posee tres coliseos cerrados para la práctica del deporte, que actualmente son utilizados por las disciplinas de Gimnasia, Bádminton y Levantamiento de Pesas.

## **Ingresos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

FEDENADOR percibe ingresos del sector público y del sector privado, los primeros son aquellos que recibe por medio de transferencias mensuales desde el Ministerio del Deporte de acuerdo a la Planificación Operativa Anual aprobada y los segundos son los generados por autogestión propia gracias al alquiler de escenarios públicos o prestación de servicios. (Apéndice Figura C7).

### **Ingresos recibidos por parte del Ministerio del Deporte**

Como se ha podido analizar en secciones anteriores, de acuerdo al techo presupuestario asignado por el Ministerio del Deporte a los organismos deportivos, estos últimos deben elaborar su Plan Operativo Anual POA, para poder solicitar el financiamiento de recursos monetarios, lo cual implica que las actividades planificadas por los organismos deportivos se verán afectadas y disminuirán, hasta ajustarse al presupuesto establecido por esta cartera de estado.

El Plan Operativo Anual deberá cumplir lo establecido en el Acuerdo Ministerial Nro. 075 del año 2012, mismo que señala los porcentajes de gastos que pueden realizar los organismos deportivos en su planificación; para el caso de FEDENADOR estos rubros de gastos se han comportado de la siguiente manera:

Tabla 7.  
Tipo de Gastos de FEDENADOR

Años	Tipos de Gastos				Total
	Indirecto 50%	Corriente		Inversión Fomento 10%	
		Directo 10%	Mantenimiento 30%		
2013	\$ 364.035,18	\$72.807,04	\$ 218.421,11	\$72.807,04	<b>\$ 728.070,36</b>
2014	\$ 364.035,18	\$72.807,04	\$ 218.421,11	\$72.807,04	<b>\$ 728.070,36</b>
2015	\$ 272.928,43	\$54.585,69	\$ 163.757,06	\$54.585,69	<b>\$ 545.856,85</b>
2016	\$ 221.033,48	\$44.206,70	\$ 132.620,09	\$44.206,70	<b>\$ 442.066,95</b>
2017	\$ 218.717,75	\$43.743,55	\$ 131.230,65	\$43.2743,55	<b>\$ 437.435,50</b>

*Adaptado de: Ministerio del Deporte*

Esta dependencia económica de FEDENADOR hacia el Ministerio del Deporte, ha traído consigo que disminuyan las actividades deportivas y administrativas a realizar dentro de su planificación operativa anual, por la falta de recursos para la ejecución. Además es importante mencionar que en el caso de ser requerido, FEDENADOR puede solicitar al Ministerio del Deporte una modificación a la planificación anual respecto a los porcentajes de cada tipo de gasto, esto es, tomando en consideración las necesidades de la entidad para un determinado periodo fiscal siempre que estas sean justificadas documentadamente, el Ministerio del Deporte aprobará o negará la petición realizada.

En el periodo fiscal 2017, el valor total que recibió la Federación Deportiva Nacional del Ecuador por parte del Ministerio del Deporte, es decir los USD 437.435,50, son destinados únicamente para el pago de sueldos y salarios de la Nómina del Personal que trabaja en la institución.

### **Ingresos generados por Autogestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador por actividad.**

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR, genera recursos de autogestión gracias al alquiler de su infraestructura deportiva como se ha descrito en líneas anteriores, se mantuvo una entrevista experta con el Ex Presidente de la Institución Sr. Luis Gómez Cáceres, misma que se visualiza en el Apéndice D, de la cual podemos mencionar los siguientes ingresos:

#### *Atención en dispensario médico ambulatorio*

La atención médica que se ofrece en este pequeño centro de salud, está dirigida a los deportistas de las Federaciones Deportivas Provinciales, Federaciones Ecuatorianas por Deporte y Comunidad en general, la atención para los deportistas de los organismos

deportivos antes mencionados es totalmente gratuita y para la comunidad en general tiene un costo aproximadamente de USD 10,00 por sesión.

#### *Residencias Deportivas*

Las residencias deportivas que posee FEDENADOR tienen una capacidad máxima de 204 camas en 36 habitaciones, las cuales albergan a deportistas de las Federaciones Deportivas Provinciales y Federaciones Ecuatorianas por Deporte, el costo de uso de la residencia deportiva varía entre USD 6,00 y USD 12,00 respectivamente.

#### *Teatro FEDENADOR*

El alquiler del Teatro FEDENADOR tiene un costo aproximado de USD 1.700,00 más IVA, dicho alquiler comprende el tiempo de 10 horas para la organización del evento artístico, cultural o social para el efecto.

#### *Espacios Publicitarios*

FEDENADOR genero recursos de autogestión por medio del alquiler de espacios publicitarios hasta finales del año 2014, debido a que quienes tenían en alquiler dichos espacios publicitarios no habían gestionado el respectivo permiso municipal.

#### *Oficinas Administrativas y Auditorium*

Las Oficinas Administrativas y el Auditorium de la institución, tienen un costo de USD 100,00 aproximadamente dependiendo del tiempo de uso del mismo.

#### *Comedor*

El costo de alquiler mensual del Comedor que posee FEDENADOR que se encuentra junto a las Residencias Deportivas tiene un costo aproximado de USD 1,200 más IVA mensuales.

#### *Bar*

El Bar que posee FEDENADOR en el edificio administrativo en la planta baja junto al Teatro tiene un costo aproximado de USD 400,00 mensuales.

#### *Canchas de Futbol*

Las canchas de futbol de arcilla y de césped sintético que posee FEDENADOR, en la actualidad las ofrecen como áreas recreativas, para la comunidad en general, específicamente para la práctica deportiva tanto para las Federaciones Deportivas Provinciales, Unidades Educativas; además de la recreación que se pueda generar.

### *Total de Ingresos Generados por Autogestión*

De acuerdo a una aproximación de los ingresos que genera por autogestión la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, se detalla el siguiente cuadro:

Tabla 8.  
Ingresos Aproximados de Autogestión FEDENADOR

Descripción	2013	2014	2015
<b>Atención Centro Medico</b>	\$ 90.000,00	\$ 50.000,00	\$ 35.000,00
<b>Residencias Deportivas</b>	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00	\$ 28.000,00
<b>Teatro FEDENADOR</b>	\$ 240.000,00	\$ 230.000,00	\$ 184.000,00
<b>Espacios Publicitarios</b>	\$ 45.000,00	\$ 46.000,00	\$ 0,00
<b>Oficinas y Auditorium</b>	\$ 9.000,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00
<b>Alquiler Comedor</b>	\$ 12.000,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
<b>Bar FEDENADOR</b>	\$ 1.800,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
<b>Canchas de Fútbol</b>	\$ 4.500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 464.313,00</b>	<b>\$ 382.114,00</b>	<b>\$ 261.100,00</b>

*Adaptado de: FEDENADOR*

Los recursos monetarios de autogestión que genera la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, son destinados para el financiamiento de todas las actividades deportivas, administrativas y/o mantenimiento de infraestructura que no hayan sido cubiertas por los ingresos que la institución recibe por parte del Ministerio del Deporte, es decir, aquellas que no estén contempladas en el POA aprobado por esta cartera de estado; las mismas que permiten a FEDENADOR cumplir con las funciones y atribuciones que establece la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Los ingresos generados durante el año 2015 por FEDENADOR, resultan ser insuficientes para solventar todas las actividades mencionadas en el párrafo anterior, puesto a que no hay que dejar de lado el hecho que una disminución en el presupuesto asignado por el Ministerio de Deporte afecta en la consecución de los objetivos institucionales planificados.

### **Gastos para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

El Ministerio del Deporte como organismo rector, establece un para cada periodo fiscal un catálogo de gastos de cumplimiento obligatorio para todos los organismos deportivos que forman parte del Sistema Deportivo Nacional y reciben recursos monetarios de esta cartera de estado.

Este catálogo, clasifica el gasto que puede incurrir un organismo deportivo determinado como: gasto corriente y gasto de inversión; dichos gastos deben estar alineados con la Planificación Operativa Anual POA presentada al Ministerio del Deporte.

El Ministerio del Deporte, elabora el catálogo de gastos en concordancia al Acuerdo Ministerial Nro. 075 del 06 de febrero de 2012, donde establece dos grupos de gastos: los gastos corrientes como indirecto, directo y mantenimiento y los gastos de inversión.

A continuación se detalla la clasificación de gastos que establece el Ministerio de Deporte.

### ***Gasto Corriente***

#### ***Gasto Corriente Indirecto***

El gasto corriente indirecto son aquellos gastos relacionados con el funcionamiento administrativo de la organización deportiva y comprende: (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 03)

- Remuneraciones y Salarios del personal administrativo
- Comunicación y Difusión
- Adquisición de suministros
- Servicios Básicos
- Servicios Financieros
- Auditorias
- Adquisición y mantenimiento de Equipos de Oficina
- Adquisición y mantenimiento de Vehículos
- Impuestos
- Adquisición de combustible y lubricantes
- Seguros
- Viajes nacionales e internacionales de directivos. (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 03).

#### ***Gasto Corriente Directo***

El gasto corriente directo supone aquellos en que se incurre directamente en la formación, capacitación y desarrollo del deportista. Esto es, todos los recursos que se deben utilizar directamente para la consecución de una mejora en la capacitación y el bienestar de los deportistas. Este tipo de gasto



comprende: (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 03)

- Apoyo a los deportistas
- Remuneraciones y salarios del personal técnico
- Seguros de salud y de vida de los deportistas
- Capacitación a los deportistas
- Adquisición de uniformes para deportistas
- Bono deportivo
- Movilización interna de los deportistas
- Premiaciones a los deportistas (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 03)

#### *Gasto de Mantenimiento*

El gasto corriente de mantenimiento supone aquellos gastos realizados por cada organización deportiva en el mantenimiento de los escenarios deportivos (compra de materiales, insumos, accesorios, repuestos, pagos de guardianía, consejería y seguridad y en pagos por contratación por servicios contratados a terceros, como plomería, cerrajería, jardinería, etc.) (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 04)

#### *Gasto de Inversión*

El gasto de inversión de fomento supone aquellos gastos destinados a la organización y/o participación en eventos deportivos, a la compra de implementos deportivos, a los viajes nacionales e internacionales de los deportistas y a la construcción y remodelación de infraestructura deportiva. (Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte, 2012, pág. 04).

Luego de describir la clasificación de gastos que establece el Ministerio del Deporte para el cumplimiento de los organismos deportivos que reciben financiamiento de esta cartera de estado se puede detallar de mejor manera el Catálogo de Gastos que año a año se implementa, que para el presente año lo podemos visualizar en el Apéndice E.

#### *Gastos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador*

De acuerdo a la clasificación de gastos explicada en el presente Capítulo de este trabajo académico, y de acuerdo a la entrevista mantenida con el Presidente de

FEDENADOR Sr. Luis Gómez Cáceres, la institución presento aproximadamente las siguientes obligaciones al término del periodo fiscal 2015:

Tabla 9.

Gastos Aproximados de FEDENADOR

Descripción	2015
<b>Remuneraciones personal (administrativo, técnico, entrenadores)</b>	\$ 545.000,00
<b>Pasajes y Viáticos</b>	\$ 10.000,00
<b>Pago de Honorarios por Capacitaciones</b>	\$ 20.000,00
<b>Actividades Deportivas y Recreativas</b>	\$ 12.000,00
<b>Implementación Deportiva</b>	\$ 15.000,00
<b>Energía Eléctrica</b>	\$ 60.000,00
<b>Agua Potable</b>	\$ 48.000,00
<b>Líneas Telefónicas</b>	\$ 46.000,00
<b>Internet</b>	\$ 1.560,00
<b>Alimentación</b>	\$ 6.000,00
<b>Mantenimiento de escenarios deportivos</b>	\$ 18.000,00
<b>Mantenimiento de infraestructura administrativa</b>	\$ 6.000,00
<b>Mantenimiento de Vehículo</b>	\$ 3.600,00
<b>Combustibles</b>	\$ 600,00
<b>Suministros de oficina</b>	\$ 3.600,00
<b>Suministros de Aseo</b>	\$ 6.000,00
<b>Equipos de informativos</b>	\$ 7.000,00
<b>Gastos financieros</b>	\$ 1.500,00
<b>Póliza de Seguros</b>	\$ 25.000,00
<b>Varios (servicio de correo, publicaciones, etc.)</b>	\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 837.860,00</b>

*Adaptado de: FEDENADOR*

## Capítulo 3

### **Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador**

El presente trabajo académico busca elaborar un Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, por motivo que las continuas reducciones de presupuesto por parte del Ministerio del Deporte hacia los diferentes organismos deportivos y en especial a FEDENADOR, provoca que cada inicio de periodo fiscal la institución realice ajustes de reducción a su Planificación Operativa Anual POA que envía a esta cartera de estado, dejando a un lado una serie de actividades y obligaciones deportivas, administrativas y los derivados al mantenimiento de toda la infraestructura que posee la institución.

Estas reducciones presupuestarias que realiza el Ministerio del Deporte a los organismos deportivos que forman parte del Sistema Deportivo Nacional, se originan a partir de un reajuste del Presupuesto General del Estado a través del Gobierno Central.

Esta disminución de recursos monetarios a la FEDENADOR, obliga a realizar una serie de ajustes dentro de la institución para poder cumplir con el techo presupuestario asignado, mismo que debe ser igual a la Planificación Operativa Anual POA de la institución que posteriormente aprobará el Ministerio del Deporte; esto implicaría una reducción de gastos para continuar realizando su labor con como entidad deportiva, o en su caso, buscar la generación suficiente de recursos a través de la Autogestión para poder financiar las diferentes actividades que fueron excluidas del POA.

Con los antecedentes mencionados en el presente trabajo académico, nace la idea de crear o elaborar un Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, financiado con recursos privados, que permita dar continuidad a la gestión de la FEDENADOR en la sociedad y obtener una rentabilidad adecuada para el inversionista privado nacional o extranjero.

### **Normativa aplicable al Modelo de Auto sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.**

De acuerdo a la normativa relacionada al planteamiento de un Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador se pueden mencionar las siguientes en todo lo que fuera aplicable, las cuales ya han sido explicadas en el Capítulo 2 del presente trabajo:

- Constitución de la República del Ecuador
- II Plan Nacional del Buen Vivir
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

**Infraestructura Deportiva y Administrativa dentro del Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.**

A continuación se detalla la infraestructura y los servicios que formarían parte de la propuesta del presente trabajo académico, misma que fue descrita en el Capítulo anterior:

- Edificio Administrativo de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador de 4 pisos altos que incluyen salas de capacitación y oficinas administrativas, ubicado en la Ciudad de Guayaquil en Avenida del Bombero Km 4.5 vía a la Costa.
- Auditorium de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, ubicado en planta baja del Edificio Administrativo.
- Teatro FEDENADOR, ubicado en planta baja del Edificio Administrativo
- Bar FEDENADOR, ubicado en planta baja del Edificio Administrativo
- Cancha de Fútbol se Césped Natural de medidas reglamentarias de fútbol profesional, ubicada atrás del Edificio Administrativo
- Tres Coliseos cerrados para práctica deportiva.
- Cancha de Fútbol de Césped Sintético y Camerinos, ubicada al costado derecho del Edificio Administrativo
- Comedor de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, ubicado al costado derecho del Edificio Administrativo
- Residencias Deportivas, ubicadas en al junto al Comedor.
- Dispensario Médico Ambulatorio, ubicado junto a las Residencias Deportivas.
- Cursos de Capacitación Deportiva en todas sus áreas.
- Programa deportivo en canal de televisión nacional.

## **Propuesta de Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.**

Para el planteamiento de la presente propuesta es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos que se considerarán, mismos que son de mucho interés previo a analizar la factibilidad de emprender un determinado proyecto:

- Inversión Inicial
- Calculo de la Demanda
- Proyección de Ingresos Anuales
- Estados Financieros
- Tasa de Descuento Modelo de CAPM
- Análisis de Rentabilidad

### **Inversión Inicial.**

La Inversión Inicial, requerida para el presente proyecto Auto sostenibilidad, será destinada para el mantenimiento de repotenciación de la Infraestructura existente en la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, Compra de Equipos, Maquinaria, Muebles y Enseres y un Fondo Operativo Necesario para el normal funcionamiento de la institución, misma que comprenderá para un periodo de 10 años.

La inversión inicial en la presente propuesta para iniciar el proyecto, será de aporte 100% del sector privado, tomando en cuenta la existencia de equipos y toda la infraestructura perteneciente a FEDENADOR.

El aporte del sector privado, se lo conseguirá mediante inversión directa tomando en cuenta ciertas consideraciones especiales en materia tributaria lo que haría atractiva la inversión, ya que la industria del deporte en el Ecuador no ha sido explotada en todo su potencial.

Tabla 10.  
Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VALOR</b>
Activos Corto Plazo	\$ 254.600,00
Activos Largo Plazo	\$ 581.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 835.600,00</b>

A continuación se detallarán cada una de las cuentas que forman la Inversión Inicial:

Tabla 11.  
Activos Corto Plazo

<b>ACTIVOS CORTO PLAZO</b>	<b>VALOR</b>
Caja	\$ 204.600,00
Bancos	\$ 50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 254.600,00</b>

Tabla 12.  
Detalle de cuenta Caja

<b>CAJA</b>	<b>VALOR</b>
Combustible	\$ 1.200,00
Organización de Eventos Deportivos	\$ 24.000,00
Pasajes al Interior y Viáticos	\$ 12.000,00
Comisiones Bancarias	\$ 1.000,00
Gastos Varios	\$ 20.000,00
Agua Potable	\$ 36.000,00
Energía Eléctrica	\$ 48.000,00
Líneas Telefónicas	\$ 6.000,00
Servicio de Internet	\$ 2.400,00
Pólizas de Seguro	\$ 30.000,00
Honorarios de Cursos de Capacitación	\$ 24.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 204.600,00</b>

Tabla 13.  
Detalle cuenta Bancos

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALOR</b>
Bancos	\$ 50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.000,00</b>

Tabla 14.  
Activos Largo Plazo

<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>VALOR</b>
Equipos De Computación	\$ 10.000,00
Maquinaria	\$ 80.000,00
Terreno Y Edificios	\$ 425.000,00
Muebles Y Enseres	\$ 54.000,00
Vehículos	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 581.000,00</b>

Tabla 15.  
Detalle de cuenta Equipos de Computación

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Equipos de Computación	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

Tabla 16.  
Detalle de cuenta Maquinaria

<b>MAQUINARIA</b>	<b>VALOR</b>
Equipos Tecnológicos	\$ 15.000,00
Equipos de Iluminación para Teatro	\$ 35.000,00
Equipos Médicos	\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 80.000,00</b>

Tabla 17.  
Detalle de cuenta Terrenos y Edificios

<b>TERRENOS Y EDIFICIOS</b>	<b>VALOR</b>
Mantenimiento de Cancha de Fútbol Profesional	\$ 80.000,00
Mantenimiento de Cancha de Fútbol de Césped sintético	\$ 20.000,00
Mantenimiento de Camerinos	\$ 10.000,00
Mantenimiento de Teatro FEDENADOR	\$ 30.000,00
Mantenimiento de Auditorium	\$ 10.000,00
Mantenimiento de Edificio Administrativo	\$ 80.000,00
Mantenimiento de Coliseos Cerrados	\$ 75.000,00
Mantenimiento de Residencias Deportivas	\$ 70.000,00
Mantenimiento de Centro de atención ambulatoria	\$ 20.000,00
Mantenimiento de Áreas Verdes	\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 425.000,00</b>

Tabla 18.  
Detalle de cuenta Muebles y Enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>VALOR</b>
Suministros de Oficina	\$ 12.000,00
Suministros de Aseo	\$ 18.000,00
Implementación Deportiva	\$ 24.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.000,00</b>

Tabla 19.  
Detalle cuenta Vehículos

<b>VEHÍCULOS</b>	<b>VALOR</b>
Mantenimiento de Vehículo	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.000,00</b>

### **Calculo de la Demanda**

Dentro del cálculo de la demanda para el Modelo de Auto-sostenibilidad bajo la autogestión de recursos privados para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, se consideró la información obtenida de la encuesta realizada al Ex Presidente de la institución Sr. Luis Gómez Cáceres, para lo cual se determina el perfil de los clientes potenciales de la institución.

Como ya se analizó en el capítulo anterior del presente trabajo académico, FEDENADOR cuenta con una determinada infraestructura deportiva y administrativa, a través de las cuales ofrece diferentes servicios a la comunidad deportiva y a nivel general, a continuación se detallará de manera breve los perfiles de los potenciales consumidores de los servicios que ofrece FEDENADOR.

**Teatro Fedenador.-** Esta infraestructura permite realizar eventos educativos, culturales, artísticos y sociales, sean estos: Presentaciones de obra de teatro, Presentaciones de música en vivo, Ceremonias de incorporaciones de instituciones educativas, Cursos de Seminario, Conferencias, Premiaciones, etc. De acuerdo a lo mencionado, se puede establecer que los potenciales consumidores serían las Instituciones Educativas, Empresas, Fundaciones, Artistas y cualquier Institución o Persona natural que desee presentar este tipo de espectáculos al público en general.

**Auditórium Fedenador.-** En este espacio se pueden realizar, conferencias de prensa, seminarios, talleres, entrevistas, asambleas, etc., de acuerdo a la necesidad del consumidor.

**Bar Fedenador.-** Todos aquellos que asistan a los eventos que se realicen en el Teatro Fedenador y que visiten las instalaciones administrativas de la institución.

**Centro medico.-** Los deportistas de las diferentes entidades deportivas que necesiten alguna terapia de rehabilitación física, trabajadores de la institución y familiares, personas de tercera edad y cualquier persona que requiera algún tipo de terapia.

**Cursos de Capacitación.-** FEDENADOR al ser una entidad deportiva que se dedica a la capacitación continua para la actualización de conocimientos en el ámbito deportivo, los principales consumidores serian entrenadores deportivos, preparadores físicos, dirigentes deportivos, deportistas, docentes de cultura física y demás personas interesadas en adquirir conocimientos relacionados al deporte.

**Canchas de futbol de césped sintético.-** Se pueden realizar eventos deportivos, recreativos y artísticos, por lo cual los consumidores potenciales serian aquellas personas que desean realizar alguna práctica deportiva, instituciones que realicen campeonatos u olimpiadas internas, escuelas de futbol para el entrenamiento diario.

**Residencias Deportivas.-** Los deportistas, entrenadores y dirigentes deportivos de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte, Federaciones Deportivas Provinciales, Ligas



Deportivas Cantonales o Clubes Deportivos que participen entrenamientos, concentraciones o competencias de la localidad.

Comedor Fedenador.- Cualquier persona natural o jurídica que esté interesada en ofrecer el servicio de catering a los diferentes deportistas de organismos deportivos que visitan la institución y se alojen en las residencias deportivas, padres de familias, trabajadores de la institución y público en general.

Publicidad Televisiva.- Las Federaciones Deportivas Provinciales, Las Ligas Deportivas Cantonales que no cuentan con mucha publicidad en sus localidades y necesitan dar a conocer a la comunidad a nivel nacional, las actividades que realizan día a día.

Espacios Publicitarios.- Las empresas que se dedican a ofrecer el servicio de publicidad mediante vallas metálicas.

Oficinas.- Alguna persona jurídica o natural que no cuente con su propia infraestructura para ejercer su actividad económica o desean dictar algún curso, seminario o taller.

Tabla 20.  
Calculo de la Demanda

<b>Calculo de la Demanda</b>			
<b>Comedor Fedenador</b>		<b>Bar Fedenador</b>	
Precio alquiler mensual	\$ 1.200,00	Precio alquiler mensual	\$ 500,00
Comedor	1	Bar	1
<b>Teatro Fedenador</b>		<b>Auditorio</b>	
Precio alquiler diario	\$ 1.700,00	Precio por evento	\$ 150,00
Demanda semanal	3 días	Demanda Mensual	4 eventos
Demanda Anual	156 días	Demanda Anual	48 eventos
<b>Atención centro medico</b>		<b>Residencias deportivas</b>	
Precio por atención	\$ 15,00	Precio por noche	\$ 10,00
Demanda diaria	20	Capacidad	204
Demanda Mensual	400	Demanda Mensual	204
Demanda Anual	4800	Demanda Anual	2448
<b>Cursos de capacitación</b>		<b>Publicidad televisiva</b>	
Precio por curso de capacitación	\$ 15,00	Precio por cuña publicitaria	\$ 51,00
Participantes por capacitación	50	cuñas publicitarias diarias	2
Capacitaciones Mensuales	2	cuñas publicitarias mensuales	40
Capacitaciones Anuales	24	cuñas publicitarias anuales	480
<b>Canchas de futbol de césped sintético</b>		<b>Espacios publicitarios</b>	
Precio por hora	20	Precio Mensual por espacio	\$ 1.500,00
*Demanda diaria	4 horas	Vallas Publicitarias	4
Demanda Mensual	80 horas	<b>Oficinas</b>	
Demanda Anual	960 horas	Precio por Evento	\$ 100,00
* De miércoles a domingos		Demanda Mensual	10 eventos
		Demanda Anual	120 eventos

### **Proyección de Ingresos de Anuales**

La Proyección de ingresos anuales, se la realizo a partir los ingresos que recibe Fedenador desde el Ministerio del Deporte, de los ingresos que se podrían obtener a través del arrendamiento de la infraestructura deportiva y administrativa que posee la institución y la prestación de servicios que puede ofrecer a la comunidad deportiva y en general.

Las principales estrategias de negocios que implementara FEDENADOR dentro de los servicios que se ofrecerán, será la innovación en los servicios prestados a la comunidad y la mejoramiento tecnológico continuo en los equipos e infraestructura deportiva y administrativa.

Esta proyección se hace posible, ya que la demanda estaría determinada por los estudiantes y docentes de las Instituciones Educaciones (Escuelas, Colegios y Universidades), Deportistas y Dirigentes de los Organismos Deportivos (Ligas Deportivas

Cantoniales, Federaciones Deportivas Provinciales, Federaciones Ecuatorianas por Deporte y Clubes Deportivos), Funcionarios y Servidores de las Instituciones Públicas, Empresas y Comunidad en general; aquellos que deseen realizar la práctica deportiva de manera competitiva o por recreación.

Considerando en el Año 1 la demanda calculada, se proyecta que al término del Año 10 de la presente propuesta académica, se utilice casi el 100% de la capacidad instalada para lo cual se establecerá un determinado crecimiento anual por cada activo, mismo que se detalla a continuación:

Tabla 21.  
Incremento Anual Ingresos

Ingresos	Año 1	Incremento Anual	Año 10	Capacidad Instalada
<b>Atención Centro Medico</b>	\$ 72.000,00	10,00%	\$ 169.772,23	\$ 172.800,00
<b>Residencias Deportivas</b>	\$ 24.480,00	25,00%	\$ 182.390,21	\$ 195.840,00
<b>Teatro FEDENADOR</b>	\$ 265.200,00	9,00%	\$ 575.986,10	\$ 618.800,00
<b>Espacios Publicitarios</b>	\$ 72.000,00	-	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
<b>Auditorium</b>	\$ 7.200,00	19,00%	\$ 34.455,23	\$ 36.000,00
<b>Oficinas</b>	\$ 12.000,00	8,00%	\$ 23.988,06	\$ 24.000,00
<b>Alquiler Comedor</b>	\$ 14.400,00	-	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
<b>Bar FEDENADOR</b>	\$ 6.000,00	-	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
<b>Canchas de Fútbol</b>	\$ 19.200,00	10,00%	\$ 45.272,60	\$ 48.000,00
<b>Cursos de Capacitación</b>	\$ 18.000,00	12,00%	\$ 49.915,42	\$ 54.000,00
<b>Publicidad televisiva</b>	\$ 8.000,00	12,00%	\$ 22.184,63	\$ 24.000,00

Tabla 22.

## Calculo de la Demanda vs La capacidad Instalada Máxima

CALCULO DE LA DEMANDA		CAPACIDAD INSTALADA MÁXIMA	
<b>Atención centro medico</b>		<b>Atención centro medico</b>	
precio	15	Camas	6
demanda diaria	20	tiempo de terapia	1 hora
diario	\$ 300,00	atención al día	48
días al mes	\$ 20,00	Diario	\$ 720,00
anual	\$ 72.000,00	Anual	\$ 172.800,00
<b>Residencias Deportivas</b>		<b>Residencias Deportivas</b>	
precio por día	10	Precio	10
capacidad	204	capacidad diaria	204
capacidad total	2.040	capacidad mensual	1.632
anual	\$ 24.480,00	capacidad anual	19.584
		valor anual	\$ 195.840,00
<b>Teatro FEDENADOR</b>		<b>Teatro FEDENADOR</b>	
precio	\$ 1.700,00	Precio	\$ 1.700,00
demanda semanal	3	demanda semanal	7
anual	\$ 265.200,00	Anual	\$ 618.800,00
<b>espacios publicitarios</b>		<b>espacios publicitarios</b>	
precio	\$ 1.500,00	Precio	\$ 1.500,00
unidades	4	Unidades	4
mensual	\$ 6.000,00	Mensual	\$ 6.000,00
anual	\$ 72.000,00	Anual	\$ 72.000,00
<b>Comedor Fedenador</b>		<b>Comedor Fedenador</b>	
precio	\$ 1.200,00	Precio	\$ 1.200,00
anual	\$ 14.400,00	Anual	\$ 14.400,00
<b>bar Fedenador</b>		<b>bar Fedenador</b>	
precio	\$ 500,00	Precio	\$ 500,00
anual	\$ 6.000,00	Anual	\$ 6.000,00
<b>canchas de futbol de césped sintético</b>		<b>canchas de futbol de césped sintético</b>	
precio por hora	\$ 20,00	precio por hora	\$ 20,00
horas al día	4	horas al día	10
diario	\$ 80,00	Diario	\$ 200,00
mensual	\$ 1.600,00	Mensual	\$ 4.000,00
anual	\$ 19.200,00	Anual	\$ 48.000,00
<b>auditórium</b>		<b>auditórium</b>	
precio	\$ 150,00	Precio	\$ 150,00
demanda mensual	4	demanda mensual	20
mensual	\$ 600,00	Mensual	\$ 3.000,00
anual	\$ 7.200,00	Anual	\$ 36.000,00
<b>oficinas</b>		<b>oficinas</b>	
precio	\$ 500,00	Precio	\$ 500,00
demanda mensual	2	demanda mensual	4
mensual	\$ 1.000,00	Mensual	\$ 2.000,00
anual	\$ 12.000,00	Anual	\$ 24.000,00
<b>cursos de capacitación</b>		<b>cursos de capacitación</b>	
precio	\$ 15,00	Precio	\$ 15,00
participantes	50	Participantes	50
cursos mensuales	2	cursos mensuales	6
mensual	\$ 1.500,00	Mensual	\$ 4.500,00
anual	\$ 18.000,00	Anual	\$ 54.000,00
<b>publicidad televisiva</b>		<b>publicidad televisiva</b>	
precio mensual	\$ 200,00	precio mensual	\$ 200,00
cuñas diarias	2	cuñas diarias	6
valor mensual	\$ 400,00	valor mensual	\$ 1.200,00
valor anual	\$ 8.000,00	valor anual	\$ 24.000,00

Tabla 23.  
Proyección de Ingresos a 10 Años

<b>INGRESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Atención Centro Medico	72.000,00	79.200,00	87.120,00	95.832,00	105.415,20	115.956,72	127.552,39	140.307,63	154.338,39	169.772,23
Residencias Deportivas	24.480,00	30.600,00	38.250,00	47.812,50	59.765,63	74.707,03	93.383,79	116.729,74	145.912,17	182.390,21
Teatro FEDENADOR	265.200,00	289.068,00	315.084,12	343.441,69	374.351,44	408.043,07	444.766,95	484.795,97	528.427,61	575.986,10
Espacios Publicitarios	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Auditórium	7.200,00	8.568,00	10.195,92	12.133,14	14.438,44	17.181,75	20.446,28	24.331,07	28.953,97	34.455,23
Oficinas	12.000,00	12.960,00	13.996,80	15.116,54	16.325,87	17.631,94	19.042,49	20.565,89	22.211,16	23.988,06
Alquiler Comedor	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Bar FEDENADOR	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Canchas de Fútbol	19.200,00	21.120,00	23.232,00	25.555,20	28.110,72	30.921,79	34.013,97	37.415,37	41.156,91	45.272,60
Cursos de Capacitación	18.000,00	20.160,00	22.579,20	25.288,70	28.323,35	31.722,15	35.528,81	39.792,27	44.567,34	49.915,42
Publicidad televisiva	8.000,00	8.960,00	10.035,20	11.239,42	12.588,15	14.098,73	15.790,58	17.685,45	19.807,71	22.184,63
<b>TOTAL</b>	<b>518.480,00</b>	<b>563.036,00</b>	<b>612.893,24</b>	<b>668.819,24</b>	<b>731.718,80</b>	<b>802.663,18</b>	<b>882.925,26</b>	<b>974.023,39</b>	<b>1.077.775,26</b>	<b>1.196.364,47</b>

## Estados Financieros y Flujo de Caja Proyectado a 10 años

Los Estados Financieros del presente proyecto se muestran a continuación:

Tabla 24.

### Balance de Situación Inicial

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVOS	
Activo Corriente	
<b>Caja</b>	\$ 204.600,00
<b>Bancos</b>	\$ 50.000,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 254.600,00</b>
ACTIVO FIJO	
<b>Terrenos y Edificios</b>	\$ 425.000,00
<b>Equipos de Computación</b>	\$ 10.000,00
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 54.000,00
<b>Equipos y Maquinaria</b>	\$ 80.000,00
<b>Vehículos</b>	\$ 12.000,00
<b>Depreciación Acumuladas Activos Fijos</b>	\$ 19.133,33
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 600.133,33</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 854.733,33</b>
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
<b>Agua Potable</b>	\$ 36.000,00
<b>Energía Eléctrica</b>	\$ 48.000,00
<b>Líneas Telefónicas</b>	\$ 6.000,00
<b>Servicio de Internet</b>	\$ 2.400,00
<b>Pólizas de Seguro</b>	\$ 30.000,00
<b>Honorarios de Cursos de Capacitación</b>	\$ 24.000,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 146.400,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 146.400,00</b>
PATRIMONIO	
<b>Capital Social</b>	\$ 708.333,33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 708.333,33</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 854.733,33</b>

Tabla 25.  
Estado de Resultados Integral

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS MARGINALES	257.380,00	301.936,00	351.793,24	407.719,21	470.618,80	541.563,18	621.825,26	712.923,39	816.675,26	935.264,47
COSTO DE VENTAS MARGINALES	(25.738,00)	(30.193,60)	(35.179,32)	(40.771,92)	(47.061,88)	(54.156,32)	(62.182,53)	(71.292,34)	(81.667,53)	(93.526,45)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>231.642,00</b>	<b>271.742,40</b>	<b>316.613,92</b>	<b>366.947,29</b>	<b>423.556,92</b>	<b>487.406,86</b>	<b>559.642,74</b>	<b>641.631,05</b>	<b>735.007,74</b>	<b>841.738,03</b>
COSTOS ADMINISTRATIVOS	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)
COSTOS MANTENIMIENTO	(425.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)
COSTOS FINANCIEROS	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
DEPRECIACIONES	(19.133,33)	(19.133,33)	(19.133,33)	(13.733,33)	(13.733,33)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(359.891,33)</b>	<b>45.209,07</b>	<b>90.080,58</b>	<b>145.813,95</b>	<b>202.423,59</b>	<b>272.006,86</b>	<b>344.242,74</b>	<b>426.231,05</b>	<b>519.607,74</b>	<b>626.338,03</b>
(-) 15% TRABAJADORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) 0% IMP. RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(359.891,33)</b>	<b>45.209,07</b>	<b>90.080,58</b>	<b>145.813,95</b>	<b>202.423,59</b>	<b>272.006,86</b>	<b>344.242,74</b>	<b>426.231,05</b>	<b>519.607,74</b>	<b>626.338,03</b>

\* No se paga Impuesto a la renta al ser una institución sin fines de lucro

\* No se paga Utilidades a los trabajadores por ser una entidad de derecho privado con finalidad social y pública

Tabla 26.  
Flujo de Caja Proyectado

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>											
Caja	(204.600,00)										
Bancos	(50.000,00)										
Equipos de Computación	(10.000,00)										
Maquinarias	(80.000,00)										
Terreno y Edificios	(425.000,00)										
Muebles y Enseres	(54.000,00)										
Vehículos	(12.000,00)										
<b>Total Inversión</b>	<b>(835.600,00)</b>										
<b>Total de Ingresos</b>		<b>257.380,00</b>	<b>301.936,00</b>	<b>351.793,24</b>	<b>407.719,21</b>	<b>470.618,80</b>	<b>541.563,18</b>	<b>621.825,26</b>	<b>712.923,39</b>	<b>816.675,26</b>	<b>935.264,47</b>
Costos de Venta		(25.738,00)	(30.193,60)	(35.179,32)	(40.771,92)	(47.061,88)	(54.156,32)	(62.182,53)	(71.292,34)	(81.667,53)	(93.526,45)
Costos Administrativos		(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)	(146.400,00)
Costos Financieros		(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Costos de Mantenimiento		(425.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)
<b>Total Costos Fijos y Variables</b>		<b>(598.138,00)</b>	<b>(237.593,60)</b>	<b>(242.579,32)</b>	<b>(248.171,92)</b>	<b>(254.461,88)</b>	<b>(261.556,32)</b>	<b>(269.582,53)</b>	<b>(278.692,34)</b>	<b>(289.067,53)</b>	<b>(300.926,45)</b>
Depre Equipos de Computación		(3.333,33)	(3.333,33)	(3.333,33)	(3.333,33)	(3.333,33)	-	-	-	-	-
Depreciación Muebles y enseres		(5.400,00)	(5.400,00)	(5.400,00)	-	-	-	-	-	-	-
Depre Equipos y Maquinaria		(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)
Depreciación Vehículos		(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	-	-	-	-	-
<b>Total Depreciaciones</b>		<b>(19.133,33)</b>	<b>(19.133,33)</b>	<b>(19.133,33)</b>	<b>(13.733,33)</b>	<b>(13.733,33)</b>	<b>(8.000,00)</b>	<b>(8.000,00)</b>	<b>(8.000,00)</b>	<b>(8.000,00)</b>	<b>(8.000,00)</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>(617.271,33)</b>	<b>(256.726,93)</b>	<b>(261.712,66)</b>	<b>(261.905,25)</b>	<b>(268.195,21)</b>	<b>(269.556,32)</b>	<b>(277.582,53)</b>	<b>(286.692,34)</b>	<b>(297.067,53)</b>	<b>(308.926,45)</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(359.891,33)</b>	<b>45.209,07</b>	<b>90.080,58</b>	<b>145.813,95</b>	<b>202.423,59</b>	<b>272.006,86</b>	<b>344.242,74</b>	<b>426.231,05</b>	<b>519.607,74</b>	<b>626.338,03</b>
Participación a trabajadores 0%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta 0%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad después de Imp.</b>		<b>(359.891,33)</b>	<b>45.209,07</b>	<b>90.080,58</b>	<b>145.813,95</b>	<b>202.423,59</b>	<b>272.006,86</b>	<b>344.242,74</b>	<b>426.231,05</b>	<b>519.607,74</b>	<b>626.338,03</b>
Aporte Privado	(835.600,00)										
<b>Utilidad Retenida</b>	<b>(835.600,00)</b>	<b>(359.891,33)</b>	<b>45.209,07</b>	<b>90.080,58</b>	<b>145.813,95</b>	<b>202.423,59</b>	<b>272.006,86</b>	<b>344.242,74</b>	<b>426.231,05</b>	<b>519.607,74</b>	<b>626.338,03</b>
Depre muebles y enseres		3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	-	-	-	-	-
Depre Equi. De computación		5.400,00	5.400,00	5.400,00	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación Maquinaria		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Depreciación Vehículo		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>(835.600,00)</b>	<b>(340.758,00)</b>	<b>64.342,40</b>	<b>109.213,92</b>	<b>159.547,29</b>	<b>216.156,92</b>	<b>280.006,86</b>	<b>352.242,74</b>	<b>434.231,05</b>	<b>527.607,74</b>	<b>634.338,03</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>(835.600,00)</b>	<b>(1.176.358,00)</b>	<b>(1.112.015,60)</b>	<b>(1.002.801,68)</b>	<b>(843.254,40)</b>	<b>(627.097,48)</b>	<b>(347.090,61)</b>	<b>5.152,12</b>	<b>439.383,17</b>	<b>966.990,91</b>
<b>Saldo final caja</b>	<b>(835.600,00)</b>	<b>(1.176.358,00)</b>	<b>(1.112.015,60)</b>	<b>(1.002.801,68)</b>	<b>(843.254,40)</b>	<b>(627.097,48)</b>	<b>(347.090,61)</b>	<b>5.152,12</b>	<b>439.383,17</b>	<b>966.990,91</b>	<b>1.601.328,94</b>
<b>TIR</b>	<b>13,21%</b>										
<b>TMAR</b>	<b>8,76%</b>										
<b>VAN</b>	<b>354.833,70</b>										



### Tasa Mínima Atractiva de Retorno TMAR

Para el presente proyecto la tasa mínima atractiva de retorno del accionista es del 7.09 %, a continuación se detalla la fórmula aplicada y el desarrollo de la misma:

$$TMAR = Rf + \beta(Rm - Rf) + Rp$$

Donde

$Rf$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Beta del Mercado

$Rm$  = Tasa de rendimiento del mercado

$Rp$  = Riesgo País Ecuador

Tabla 27.  
Tasa Mínima Atractiva de Retorno TMAR

CONCEPTO	VALOR	DETALLE
$R_f$	1,91%	Rendimientos del Tesoro de EEUU a 10 años
$\beta$	1	Beta del mercado, ya que el Estado es quien maneja el Deporte y no existen estudios
$R_m$	2,52%	Crecimiento Promedio del PIB Anual de la Industria de Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud, en los últimos 5 años
$R_p$	6,24%	Puntos Riesgo País al 16/01/2018, Banco Central del Ecuador

Calculo:

$$TMAR = 1,91\% + 1(2,52\% - 1,91\%) + 6,24\%$$

$$TMAR = 1,91\% + 1(0,61\%) + 6,24\%$$

$$TMAR = 1,91\% + 0,61\% + 6,24\%$$

$$TMAR = 8,76\%$$

### **Indicadores de Rentabilidad**

Luego de realizar el cálculo del Flujo de Caja proyectado a diez años y de calcular el VAN, la TIR y la TMAR; se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 28.

Indicadores de Rentabilidad

<b>INDICADORES</b>	<b>RESULTADOS</b>
VAN	\$ 354.833,70
TIR	13,21%
TMAR	8,76%
Periodo Recuperación	5,01

Se puede observar que el VAN es igual a USD 354.833,70, lo cual demuestra que el proyecto es viable y atractivo para el inversionista nacional, además que la TMAR de 8,76% es menor a la TIR de 13,21%, esto nos indica, que la rentabilidad que obtendrá el inversionista será mayor a la mínima esperada.

El periodo de recuperación de la inversión se da entre el quinto y sexto periodo a partir de la puesta en marcha del proyecto, considerando que el periodo del proyecto es de 10 años, es atractivo para el inversionista.

## **Conclusiones**

El nuevo modelo de gestión que se plantea para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, es basado en el trabajo conjunto del sector público y sector privado, donde el sector privado asume el liderazgo y la competencia de ejecución y el sector público sigue manteniendo la propiedad del proyecto específico.

Los recursos financieros que viene recibiendo FEDENADOR por parte del Ministerio del Deporte, no son suficientes para seguir gestionando las diferentes actividades deportivas y administrativas que le competen dentro del Sistema Deportivo Nacional, más aun cuando en los últimos 3 años esta asignación presupuestaria ha disminuido, razón por la cual, el aplicar este modelo de gestión serviría conseguir los objetivos institucionales planteados para el corto y largo plazo.

Al implementar este modelo se debe establecer las actividades que se realizaran con cada una de las líneas de financiamiento, tanto los aportes del Ministerio del Deporte como lo generado por autogestión, con la finalidad de que no se vean afectados los intereses del inversionista privado y exista una seguridad en la recuperación de los recursos.

El Modelo Planteado es viable, porque arroja resultados positivos y resulta atractiva para el inversionista privado, ya que le permite recuperar la inversión inicial al término del séptimo periodo de ejecución del proyecto a una tasa mayor a la mínima esperada en el mercado.

Lo antes mencionado, asegura que FEDENADOR obtenga los ingresos monetarios para su óptimo funcionamiento y cumplimiento institucional para con la comunidad en general de acuerdo a lo establecido en la Ley de Deportes, Educación Física y Recreación, además que el interés en la participación de inversión privada sea atractiva para el mercado.

La propuesta de un modelo de proyecto asociación pública-privada para la FEDENADOR, está amparado en el marco jurídico vigente del Estado Ecuatoriano, que busca dinamizar la economía local con la participación financiera del sector privado en la cesión de la ejecución de proyectos públicos de interés general, ya que en los actuales momentos ha disminuido el nivel de liquidez del Gobierno Central y con ello el apalancamiento o financiamiento del gasto público.

La propuesta establecida en el presente trabajo académico, es atractiva para el sector privado nacional e inversionista extranjero, ya que el inversionista gozará de la exoneración

del pago de impuesto a la renta durante los diez años a partir del primer ejercicio fiscal en el que se generen ingresos operativos, además no pagar utilidades a los trabajadores a que laboren en FEDENADOR.

## **Recomendaciones**

Aplicar este modelo de asociación pública-privada en los organismos deportivos que forman parte del Sistema Deportivo Nacional, para la construcción de infraestructura deportiva necesaria para alcanzar un desarrollo deportivo sostenible en el país.

Fortalecer el campo de la investigación deportiva a través de asociaciones público-privadas, ya que no existe mucha investigación en esta área por la falta de incentivos y recursos monetarios.

Establecer más incentivos a la inversión privada en los proyectos públicos de interés nacional, con la finalidad de financiar todos los proyectos que han sufrido reajustes económicos producto de la disminución del Presupuesto general del Estado y por ende del gasto público, para así contrarrestar la desaceleración económica que está sufriendo el país.

## Bibliografía

- Aching Guzmán, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. Serie Mypes.
- Acuerdo Ministerial Nro. 075 Ministerio del Deporte. (06 de 02 de 2012). Acuerdo Ministerial Nro. 075. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Agencia EFE. (25 de 11 de 2015). [www.efe.com/efe/espana/1](http://www.efe.com/efe/espana/1). Recuperado el 27 de 03 de 2016, de <http://www.efe.com/efe/america/economia/caf-la-alianza-publico-privada-es-una-alternativa-para-el-desarrollo-de-latinoamerica/20000011-2775971>
- Astudillo Aviléz, J. A. (2006). *Historia del Deporte Ecuatoriano*. Cuenca.
- Autoridad para las Alianzas Público Privadas de Puerto Rico. (Enero de 2016). *Autoridad para las Alianzas Público Privadas de Puerto Rico*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de Autoridad para las Alianzas Público Privadas de Puerto Rico: [http://app.gobierno.pr/?page\\_id=5636](http://app.gobierno.pr/?page_id=5636)
- Banco de desarrollo de America Latina. (01 de 12 de 2015). [www.caf.com](http://www.caf.com). Recuperado el 27 de 03 de 2016, de <http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/12/alianzas-publico-privadas-vitales-para-el-desarrollo-de-america-latina/>
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2015). *Asociación Público Privada en América Latina: Aprendiendo de la Experiencia*. Bogotá, Colombia: Gatos Gemelos Comunicación.
- Blázquez Sánchez, D. (1999). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona, España: INDE.
- Castejón Oliva, F. J. (2001). *Iniciación deportiva. Aprendizaje y enseñanza*. Madrid: Pila Teleña.
- Cedeño G, A. (2005). *Administración de la Empresa*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (06 de 12 de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e*

*Inversiones*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.

Comité Olímpico Internacional COI. (s.f.). *www.olympic.org*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.olympic.org/&prev=search>

Comité Olímpico Internacional COI. (s.f.). *www.olympic.org*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.olympic.org/&prev=search>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabi, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.

Coordinación de concesiones de Obras Públicas, Gobierno de Chile. (2004). *www.concesiones.cl*. Recuperado el 29 de 04 de 2016, de <http://www.concesiones.cl/proyectos/Paginas/detalleExplotacion.aspx?item=86>

Coss, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México, México: Limusa S.A.

Crespo, M. (12 de 01 de 2016). <http://www.miguelcrespo.net/>. Obtenido de <http://www.miguelcrespo.net/presentaciones/La%20estructura%20del%20deporte%20en%20el%20ambito%20internacional%20-%20Crespo%20-%20Valencia%202004.pdf>

Derecho Ecuador. (2003). *www.derechoecuador.com*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2003/junio/code/17834/registro-oficial-16-de-junio-del-2003#anchor89731>

Diario PP El Verdadero. (2013). *www.ppelverdadero.com.ec*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-deportivo/item/los-10-logros-mas-importantes-de-la-historia-deportiva-del-ecuador.html>

EF Deportes. (01 de 11 de 2009). *www.efdeportes.com*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <http://www.efdeportes.com/efd138/concepto-y-clasificaciones-del-deporte-actual.htm>

El Mundo Olímpico. (2012). *www.elmundoolimpico.blogspot.com*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <http://elmundoolimpico.blogspot.com/p/el-ciclo-olimpico.html>

Escuela Internacional de la Administración de la infraestructura deportiva y recreativa. (Febrero de 2009). La Asociación internacional de administración de infraestructura deportiva y recreativa. Slovenia.

Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador. (21 de 10 de 2011). Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

FEDENADOR. (05 de Diciembre de 2012). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 19 de 01 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/portada/2012-03-07-02-56-35/quienes-somos>

FEDENADOR. (2012). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/centro-medico>

FEDENADOR. (2012). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 08 de 03 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/residencia-deportiva>

FEDENADOR. (2014). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/noticias/eventos/447-inicia-capacitacion-de-estrategas-del-deporte>

FEDENADOR. (2014). *www.fedenadr.org.ec*. Recuperado el 08 de 03 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/noticias/eventos/583-fedenador-inauguro-cancha-sintetica-de-futbol>

FEDENADOR. (2015). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/noticias/ultimas-noticias/779-fedenador-celebra-hoy-nonagesimo-aniversario-de-creacion>



- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/centro-medico>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/centro-medico>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/teatro>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/noticias>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/residencia-deportiva>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/canchas>
- Fedenador. (17 de 09 de 2016). *Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/escenarios-deportivos/coliseos>
- FEDENADOR. (2016). *www.fedenador.org.ec*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.fedenador.org.ec/index.php/noticias/ultimas-noticias/922-fedenador-dicta-curso-de-karate>
- Ferchomix420.Galeon. (s.f.). *www.ferchomix420.galeon.com*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de <http://ferchomix420.galeon.com/>
- García Ferrando, M. (2005). *Globalización y deporte: paradojas de la glocalización*. Madrid: CIS.
- Guzmán Castro, F. (2004). *Introducción a la Ingeniería Económica*. Bogota: Editorial UN.
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (08 de Agosto de 2016). *www.idrd.gov.co*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/node/1847>
- Kensel, H. (1950). *Teoría general del derecho y del gobierno*. Mexico: Imprenta Universitaria.

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (11 de 08 de 2010). Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.

Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera. (15 de 12 de 2015). Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.

Ley Organica del Servicio Público. (11 de 08 de 2010). Ley Organica del Servicio Público. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.

Lopez, A. A. (2001). *Enciclopedia del Deporte*. Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz.

Lorenzo González, J. (1997). *Psicología del deporte*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.

Loreto Fernández Fernández, S. F. (2007). *La Práctica de las Finanzas de Empresa*. Madrid: Delta Publicaciones.

Mestre J, S. (2004). *Estrategias de Gestión Deportiva Local*. Barcelona: INDE.

Ministerio del Deporte. (2012). *www.deporte.gob.ec*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <http://www.deporte.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio del Deporte. (2016). *Federaciones Deportivas Provinciales*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio del Deporte. (2016). *Federaciones Ecuatorianas por Deporte*. Quito, Provincia , Ecuador.

Ministerio del Deporte. (2016). *Ligas Deportivas Cantonales*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio del Deporte. (17 de 09 de 2016). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Acuerdo-075-aplicaci%C3%B3n-de-porcentajes-en-POA-2012.pdf>

- Ministerio del Deporte. (29 de 02 de 2016). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/>
- Noble Paul. (2007). *CHARACTERISTICS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN MULTI-SPORT FACILITIES*. Ottawa: Direction du Patrimoine de l'edition.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (24 de 06 de 2013). Plan nacional del Buen Vivir. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.
- Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 10 de 01 de 2016, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=1wXvWHaQ5DXX2jmwc2qH>
- Reglamento de Régimen de Colaboración Público-Privada. (18 de 02 de 2015). Registro Oficial Nro. 453 Decreto Ejecutivo Nro. 582. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial, Organo del Gobierno del Ecuador.
- RIBADENEIRA, J. (2009). *200 AÑOS DE DEPORTE Y ANÉCDOTAS*. Quito.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez Bolueño, F. (2000). *Análisis del deporte en edad escolar y una*. (J. Diaz Garcia, Ed.) Dos Hermanas (Sevilla): Excmo. Ayuntamiento de Dos Hermanas.
- Sánchez Bolueños, F. (1992). *Bases para una didáctica de la educación física*. Madrid: Gymnos.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (2009). Instructivo Metodologico para la formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales. Quito, Provincia, Ecuador.

Sharpe, W. (1964). *Capital Asset Prices. A theory of market equilibrium under conditions of risk.*

Valenciano, M. (2010). *Buen deportista, mejor persona.* Barcelona, España: Proteus.

## APÉNDICES

### Apéndice A.

#### Primeras Olimpiadas Ecuatorianas



*Adaptado de: (Astudillo Aviléz, 2006)*

Tabla B1.  
Ligas Deportivas Cantonales del Ecuador

<b>LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES REGISTRADAS EN EL MINISTERIO DEL DEPORTE</b>		
<b>Cant.</b>	<b>Provincia</b>	<b>Nombre</b>
1		Liga Deportiva Cantonal Camilo Ponce Enríquez
2		Liga Deportiva Cantonal Chordeleg
3		Liga Deportiva Cantonal Deleg
4		Liga Deportiva Cantonal El Pan
5		Liga Deportiva Cantonal Girón
6		Liga Deportiva Cantonal Guachapala
7		Liga Deportiva Cantonal Gualaceo
8	Azuay	Liga Deportiva Cantonal Nabon
9		Liga Deportiva Cantonal Oña
10		Liga Deportiva Cantonal Paute
11		Liga Deportiva Cantonal Pucara
12		Liga Deportiva Cantonal San Fernando
13		Liga Deportiva Cantonal Santa Isabel
14		Liga Deportiva Cantonal Sevilla De Oro
15		Liga Deportiva Cantonal Sigsig
16		Liga Deportiva Cantonal Caluma
17		Liga Deportiva Cantonal Chillanes
18	Bolívar	Liga Deportiva Cantonal Echeandia
19		Liga Deportiva Cantonal Las Naves
20		Liga Deportiva Cantonal San José de Chimbo
21		Liga Deportiva Cantonal San Miguel de Bolívar
22		Liga Deportiva Cantonal Biblian
23		Liga Deportiva Cantonal Cañar
24	Cañar	Liga Deportiva Cantonal El Tambo
25		Liga Deportiva Cantonal La Troncal
26		Liga Deportiva Cantonal Suscal
27		Liga Deportiva Cantonal Bolívar
28		Liga Deportiva Cantonal Espejo
29	Carchi	Liga Deportiva Cantonal Mira
30		Liga Deportiva Cantonal Montufar
31		Liga Deportiva Cantonal San Pedro de Huaca
32		Liga Deportiva Cantonal Alausi
33		Liga Deportiva Cantonal Chambo
34		Liga Deportiva Cantonal Chunchi
35		Liga Deportiva Cantonal Colta
36	Chimborazo	Liga Deportiva Cantonal Cumandá
37		Liga Deportiva Cantonal Guamote
38		Liga Deportiva Cantonal Guano
39		Liga Deportiva Cantonal Pallatanga
40		Liga Deportiva Cantonal Penipe

41		Liga Deportiva Cantonal Mana
42		Liga Deportiva Cantonal Pangua
43	Cotopaxi	Liga Deportiva Cantonal Pujili
44		Liga Deportiva Cantonal Salcedo
45		Liga Deportiva Cantonal Saquisilí
46		Liga Deportiva Cantonal Sigchos
47		Liga Deportiva Cantonal Arenillas
48		Liga Deportiva Cantonal Atahualpa
49		Liga Deportiva Cantonal Balsas
50		Liga Deportiva Cantonal Chilla
51		Liga Deportiva Cantonal El Guabo
52		Liga Deportiva Cantonal Huaquillas
53	El Oro	Liga Deportiva Cantonal Las Lajas
54		Liga Deportiva Cantonal Marcabeli
55		Liga Deportiva Cantonal Pasaje
56		Liga Deportiva Cantonal Piñas
57		Liga Deportiva Cantonal Portovelo
58		Liga Deportiva Cantonal Santa Rosa
59		Liga Deportiva Cantonal Zaruma
60		Liga Deportiva Cantonal Atacames
61		Liga Deportiva Cantonal Eloy Alfaro
62	Esmeraldas	Liga Deportiva Cantonal Muísne
63		Liga Deportiva Cantonal Quinindé
64		Liga Deportiva Cantonal Rioverde
65		Liga Deportiva Cantonal San Lorenzo
66	Galápagos	Liga Deportiva Cantonal Isabela
67		Liga Deportiva Cantonal Santa Cruz
68		Liga Deportiva Cantonal Alfredo Baquerizo Moreno
69		Liga Deportiva Cantonal Balao
70		Liga Deportiva Cantonal Balzar
71		Liga Deportiva Cantonal Colimes
72		Liga Deportiva Cantonal Daule
73		Liga Deportiva Cantonal Duran
74		Liga Deportiva Cantonal El Empalme
75		Liga Deportiva Cantonal El Triunfo
76	Guayas	Liga Deportiva Cantonal Bucay
77		Liga Deportiva Cantonal Isidro Ayora
78		Liga Deportiva Cantonal Lomas De Sargentillo
79		Liga Deportiva Cantonal Marcelino Maridueña
80		Liga Deportiva Cantonal Milagro
81		Liga Deportiva Cantonal Naranjal
82		Liga Deportiva Cantonal Naranjito
83		Liga Deportiva Cantonal Nobol
84		Liga Deportiva Cantonal Palestina

85		Liga Deportiva Cantonal Pedro Carbo
86		Liga Deportiva Cantonal Playas
87		Liga Deportiva Cantonal Salitre
88		Liga Deportiva Cantonal Samborondón
89		Liga Deportiva Cantonal Santa Lucia
90		Liga Deportiva Cantonal Simón Bolívar
91		Liga Deportiva Cantonal Yaguachi
92		Liga Deportiva Cantonal Antonio Ante
93		Liga Deportiva Cantonal Cotacachi
94	Imbabura	Liga Deportiva Cantonal Otavalo
95		Liga Deportiva Cantonal Pimampiro
96		Liga Deportiva Cantonal San Miguel de Urququi
97		Liga Deportiva Cantonal Calvas
98		Liga Deportiva Cantonal Catamayo
99		Liga Deportiva Cantonal Celica
100		Liga Deportiva Cantonal Chaguarpamba
101		Liga Deportiva Cantonal Espindola
102		Liga Deportiva Cantonal Gonzanama
103		Liga Deportiva Cantonal Macara
104	Loja	Liga Deportiva Cantonal Olmedo (Loja)
105		Liga Deportiva Cantonal Paltas
106		Liga Deportiva Cantonal Pindal
107		Liga Deportiva Cantonal Puyango
108		Liga Deportiva Cantonal Quilanga
109		Liga Deportiva Cantonal Saraguro
110		Liga Deportiva Cantonal Sozoranga
111		Liga Deportiva Cantonal Zapotillo
112		Liga Deportiva Cantonal Baba
113		Liga Deportiva Cantonal Buena Fe
114		Liga Deportiva Cantonal Mocache
115		Liga Deportiva Cantonal Montalvo
116		Liga Deportiva Cantonal Palenque
117	Los Ríos	Liga Deportiva Cantonal Pueblo Viejo
118		Liga Deportiva Cantonal Quevedo
119		Liga Deportiva Cantonal Quinsaloma
120		Liga Deportiva Cantonal Urdaneta
121		Liga Deportiva Cantonal Valencia
122		Liga Deportiva Cantonal Ventanas
123		Liga Deportiva Cantonal Vinces
124		Liga Deportiva Cantonal 24 De Mayo
125		Liga Deportiva Cantonal Bolívar
126	Manabí	Liga Deportiva Cantonal Chone
127		Liga Deportiva Cantonal El Carmen
128		Liga Deportiva Cantonal Flavio Alfaro



129		Liga Deportiva Cantonal Jama
130		Liga Deportiva Cantonal Jaramijo
131		Liga Deportiva Cantonal Jipijapa
132		Liga Deportiva Cantonal Junín
133		Liga Deportiva Cantonal Manta
134		Liga Deportiva Cantonal Montecristi
135		Liga Deportiva Cantonal Olmedo
136		Liga Deportiva Cantonal Pajan
137		Liga Deportiva Cantonal Pedernales
138		Liga Deportiva Cantonal Pichincha
139		Liga Deportiva Cantonal Puerto López
140		Liga Deportiva Cantonal Rocafuerte
141		Liga Deportiva Cantonal San Vicente
142		Liga Deportiva Cantonal Santa Ana
143		Liga Deportiva Cantonal Sucre
144		Liga Deportiva Cantonal Tosagua
145		Liga Deportiva Cantonal Gualaquiza
146		Liga Deportiva Cantonal Huamboya
147		Liga Deportiva Cantonal Limón Indanza
148		Liga Deportiva Cantonal Logroño
149	Morona Santiago	Liga Deportiva Cantonal Pablo Sexto
150		Liga Deportiva Cantonal Palora
151		Liga Deportiva Cantonal San Juan Bosco
152		Liga Deportiva Cantonal Santiago
153		Liga Deportiva Cantonal Sucua
154		Liga Deportiva Cantonal Archidona
155	Napo	Liga Deportiva Cantonal Carlos J. Arosemena T
156		Liga Deportiva Cantonal El Chaco
157		Liga Deportiva Cantonal Quijos
158		Liga Deportiva Cantonal Aguarico
159	Orellana	Liga Deportiva Cantonal La Joya De Los Sachas
160		Liga Deportiva Cantonal Loreto
161		Liga Deportiva Cantonal Arajuno
162	Pastaza	Liga Deportiva Cantonal Mera
163		Liga Deportiva Cantonal Santa Clara
164		Liga Deportiva Cantonal Cayambe
165		Liga Deportiva Cantonal Mejía
166		Liga Deportiva Cantonal Pedro Moncayo
167	Pichincha	Liga Deportiva Cantonal Pedro Vicente Maldonado
168		Liga Deportiva Cantonal Puerto Quito
169		Liga Deportiva Cantonal Rumiñahui
170		Liga Deportiva Cantonal San Miguel De Los Bancos
171	Santa Elena	Liga Deportiva Cantonal Libertad
172		Liga Deportiva Cantonal Salinas

<b>173</b>	Santo Domingo	Liga Deportiva Cantonal La Concordia
<b>174</b>		Liga Deportiva Cantonal Cáscales
<b>175</b>		Liga Deportiva Cantonal Cuyabeno
<b>176</b>	Sucumbíos	Liga Deportiva Cantonal Gonzalo Pizarro
<b>177</b>		Liga Deportiva Cantonal Putumayo
<b>178</b>		Liga Deportiva Cantonal Shushufindi
<b>179</b>		Liga Deportiva Cantonal Sucumbíos
<b>180</b>		Liga Deportiva Cantonal Baños
<b>181</b>		Liga Deportiva Cantonal Cevallos
<b>182</b>		Liga Deportiva Cantonal Mocha
<b>183</b>	Tungurahua	Liga Deportiva Cantonal Patate
<b>184</b>		Liga Deportiva Cantonal Pelileo
<b>185</b>		Liga Deportiva Cantonal Quero
<b>186</b>		Liga Deportiva Cantonal Santiago De Pillaro
<b>187</b>		Liga Deportiva Cantonal Tisaleo
<b>188</b>		Liga Deportiva Cantonal Centinela Cóndor
<b>189</b>		Liga Deportiva Cantonal Chinchipe
<b>190</b>		Liga Deportiva Cantonal El Pangui
<b>191</b>	Zamora	Liga Deportiva Cantonal Nangaritza
<b>192</b>	Chinchipe	Liga Deportiva Cantonal Palanda
<b>193</b>		Liga Deportiva Cantonal Paquisha
<b>194</b>		Liga Deportiva Cantonal Yacuambi
<b>195</b>		Liga Deportiva Cantonal Yantzaza

*Adaptado de:* (Ministerio del Deporte, 2016)

Tabla B2. Federaciones Deportivas Provinciales del Ecuador

Cant.	Provincia	Nombre
1	Azuay	Federación Deportiva Provincial Azuay
2	Bolívar	Federación Deportiva Provincial Bolívar
3	Cañar	Federación Deportiva Provincial Cañar
4	Carchi	Federación Deportiva Provincial Carchi
5	Chimborazo	Federación Deportiva Provincial Chimborazo
6	Cotopaxi	Federación Deportiva Provincial Cotopaxi
7	El Oro	Federación Deportiva Provincial El Oro
8	Esmeraldas	Federación Deportiva Provincial Esmeraldas
9	Galápagos	Federación Deportiva Provincial Galápagos
10	Guayas	Federación Deportiva Provincial Guayas
11	Imbabura	Federación Deportiva Provincial Imbabura
12	Loja	Federación Deportiva Provincial Loja
13	Los Ríos	Federación Deportiva Provincial Los Ríos
14	Manabí	Federación Deportiva Provincial Manabí
15	Morona Santiago	Federación Deportiva Provincial Morona Santiago
16	Napo	Federación Deportiva Provincial Napo
17	Orellana	Federación Deportiva Provincial Orellana
18	Pastaza	Federación Deportiva Provincial Pastaza
19	Pichincha	Concentración Deportiva Provincial Pichincha
20	Santa Elena	Federación Deportiva Provincial Santa Elena
21	Santo Domingo	Federación Deportiva Provincial Santo Domingo
22	Sucumbíos	Federación Deportiva Provincial Sucumbíos
23	Tungurahua	Federación Deportiva Provincial Tungurahua
24	Zamora Chinchipe	Federación Deportiva Provincial Zamora Chinchipe

*Adaptado de:* (Ministerio del Deporte, 2016)

Tabla B3. Federaciones Ecuatorianas por Deporte

Cant.	Provincia	Nombre
1	Guayas	Federación Ecuatoriana Billar
2	Guayas	Federación Ecuatoriana Bolos
3	Guayas	Federación Ecuatoriana Canotaje
4	Guayas	Federación Ecuatoriana Ajedrez
5	Chimborazo	Federación Ecuatoriana Andinismo
6	Azuay	Federación Ecuatoriana Atletismo
7	Pichincha	Federación Ecuatoriana Automovilismo
8	Guayas	Federación Ecuatoriana Bádminton
9	Pichincha	Federación Ecuatoriana Baile Deportivo
10	Guayas	Federación Ecuatoriana Baloncesto
11	Guayas	Federación Ecuatoriana Balonmano
12	Guayas	Federación Ecuatoriana Béisbol
13	Napo	Federación Ecuatoriana Boxeo
14	Guayas	Federación Ecuatoriana Bridge
15	Guayas	Federación Ecuatoriana Buceo y act Subacuáticas
16	Guayas	Federación Ecuatoriana Ciclismo
17	Pichincha	Federación Ecuatoriana Deportes Ecuestres
18	Pichincha	Federación Ecuatoriana Esgrima
19	Guayas	Federación Ecuatoriana Esquí Náutico
20	Pichincha	Federación Ecuatoriana Físico Culturismo y Potencia
21	Guayas	Federación Ecuatoriana Fútbol
22	Guayas	Federación Ecuatoriana Gimnasia
23	Guayas	Federación Ecuatoriana Golf
24	Guayas	Federación Ecuatoriana Hockey sobre césped
25	Guayas	Federación Ecuatoriana Hockey y Patín
26	Guayas	Federación Ecuatoriana Judo
27	Guayas	Federación Ecuatoriana Karate
28	Guayas	Federación Ecuatoriana Levantamiento de Pesas
29	Guayas	Federación Ecuatoriana Lucha
30	Guayas	Federación Ecuatoriana Motociclismo
31	Guayas	Federación Ecuatoriana Natación
32	Guayas	Federación Ecuatoriana Pelota Nacional
33	Pichincha	Federación Ecuatoriana Pentatlón Moderno
34	Azuay	Federación Ecuatoriana Racquetball
35	Guayas	Federación Ecuatoriana Remo
36	Guayas	Federación Ecuatoriana Rugby
37	Guayas	Federación Ecuatoriana Softbol
38	Pichincha	Federación Ecuatoriana Squash
39	Guayas	Federación Ecuatoriana Surf
40	Pichincha	Federación Ecuatoriana Tae Kwon Do
41	Guayas	Federación Ecuatoriana Tenis de Campo
42	Pichincha	Federación Ecuatoriana Tenis de Mesa
43	Pichincha	Federación Ecuatoriana Tiro con Arco
44	Guayas	Federación Ecuatoriana Tiro Olímpico
45	Guayas	Federación Ecuatoriana Triatlón
46	Manabí	Federación Ecuatoriana Voleibol
47	Guayas	Federación Ecuatoriana Wushu
48	Guayas	Federación Ecuatoriana de Vela

*Adaptado de:* (Ministerio del Deporte, 2016)

Figura C1. Capacitación a entrenadores deportivos



*Adaptado de:* (FEDENADOR, 2014)

Figura C2. Atención en Rehabilitación Física



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

Figura C3. Programa deportivo



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

Figura C4. Edificio Administrativo de FEDENADOR



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

Figura C5. Teatro FEDENADOR



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

Figura C6. Cancha de Futbol



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)

Figura C7. Coliseo cerrado de Gimnasia



*Adaptado de:* (Fedenador, 2016)



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

Guayaquil, 28 de abril de 2016

**Tema aprobado:**

**PROPUESTA DE AUTO-SOSTENIBILIDAD PARA UN MODELO DE GESTIÓN  
DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL DEL ECUADOR**

**Entrevista al Presidente de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador –  
FEDENADOR Sr. Luis Gómez Cáceres.**

La presente entrevista realizada al Presidente de FEDENADOR, es con finalidad académica y el uso de la información proporcionada es únicamente para el presente trabajo académico.

**1. ¿Cuál es el nivel de techo presupuestario asignado por el Ministerio del Deporte para FEDENADOR en el año 2016?**

Para el año 2016 el Ministerio del Deporte aprobó un techo presupuestario para FEDENADOR USD 442,066.95.

**2. ¿La disminución presupuestaria del Ministerio del Deporte hacia FEDENADOR, en que ha afectado?**

Esta disminución ha afectado directamente al pago de nómina de trabajadores, ya que la mayor parte de la asignación del Ministerio del Deporte es dirigida al pago de sueldos y salarios.

**3. ¿Qué servicios ofrece FEDENADOR a la comunidad en general?**



Uno de los servicios más importantes que ofrece FEDENADOR es la capacitación y el asesoramiento a los actores que conforman el Sistema Deportivo Nacional en el deporte formativo, de acuerdo a lo que establece su estatuto de constitución aprobado por el Ministerio del Deporte.

Además administramos infraestructura deportiva.

#### **4. ¿Con que Infraestructura cuenta FEDENADOR?**

FEDENADOR cuenta con:

- Un edificio administrativo de cuatro pisos altos, donde en un solo piso se encuentran las oficinas administrativas de la institución y lo demás es susceptible a alquilar como oficinas, salas de capacitación y auditorium.
- Un teatro de capacidad de 794 personas sentadas.
- Un pequeño bar al ingreso del edificio administrativo
- Residencias deportivas con una capacidad de 204 camas distribuidas en 36 habitaciones.
- Un comedor junto a las residencias deportivas.
- Una cancha de futbol de césped natural con medidas reglamentarias para la práctica del futbol profesional con anillo atlético de arcilla.
- Una cancha de futbol de césped sintético de aproximadamente 2500 metros cuadrados.
- Dos canchas pequeñas de arcilla para la práctica deportiva.
- Tres coliseos cerrados para la práctica deportiva como: gimnasia olímpica, levantamiento de pesas, Karate, Tae Kwon Do y Bádminon.
- Un centro de atención medica ambulatoria.
- Un parqueadero para un aproximado de 200 carros.

Entre lo más importante que se puede mencionar.

#### **5. ¿Cuál es el precio para el uso de esta infraestructura?**

- En el centro médico se cobra la consulta de USD 10.00 aproximadamente la consulta para las personas en general, la atención para los deportistas de las federaciones deportivas provinciales o federaciones ecuatorianas por deporte es totalmente gratuito, siempre que sea solicitado por el Presidente de cada organismo deportivo.

- En las residencias deportivas se cobra USD 6.00 incluido IVA para los deportistas de las Federaciones filiales, previa la solicitud del Presidente del organismo deportivo; y USD 12.00 para aquellos que sean de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte.
- En el teatro FEDENADOR se cobra USD 1,800.00 por fecha separada que comprende la duración de 10 horas.
- Espacios publicitarios por el momento no hay, debido a que quienes tenían en alquiler dichos espacios publicitarios no habían gestionado el respectivo permiso municipal.
- En las Oficinas Administrativas y el Auditorium de la institución, se cobra USD 100,00 aproximadamente dependiendo del tiempo de uso.
- El comedor tiene un costo de USD 800.00 mensuales aproximadamente.
- El bar de la institución tiene un costo aproximado de USD 400.00.
- Las canchas de futbol de arcilla y de césped sintético, en la actualidad las ofrecen como áreas recreativas, para la comunidad en general, específicamente para la práctica deportiva tanto para las Federaciones Deportivas Provinciales, Unidades Educativas; además de la recreación que se pueda generar.

**6. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los ingresos de autogestión en los últimos años?**

En valores aproximados se podría decir los siguientes:

Descripción	2013	2014	2015
<b>Atención Centro Medico</b>	\$ 90.000,00	\$ 50.000,00	\$ 35.000,00
<b>Residencias Deportivas</b>	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00	\$ 28.000,00
<b>Teatro FEDENADOR</b>	\$ 240.000,00	\$ 230.000,00	\$ 184.000,00
<b>Espacios Publicitarios</b>	\$ 45.000,00	\$ 46.000,00	\$ 0,00
<b>Oficinas y Auditorium</b>	\$ 9.000,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00
<b>Alquiler Comedor</b>	\$ 12.000,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
<b>Bar FEDENADOR</b>	\$ 1.800,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
<b>Canchas de Fútbol</b>	\$ 4.500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 464.313,00</b>	<b>\$ 382.114,00</b>	<b>\$ 261.100,00</b>

**7. ¿Cuáles son los principales gastos que incurre FEDENADOR en valores estimados?**

En valores aproximados a nivel general se podrían mencionar los siguientes.

<b>Descripción</b>	<b>2015</b>
<b>Remuneraciones personal (administrativo, técnico, entrenadores)</b>	\$ 545.000,00
<b>Pasajes y Viáticos</b>	\$ 10.000,00
<b>Pago de Honorarios por Capacitaciones</b>	\$ 20.000,00
<b>Actividades Deportivas y Recreativas</b>	\$ 12.000,00
<b>Implementación Deportiva</b>	\$ 15.000,00
<b>Energía Eléctrica</b>	\$ 60.000,00
<b>Agua Potable</b>	\$ 48.000,00
<b>Líneas Telefónicas</b>	\$ 46.000,00
<b>Internet</b>	\$ 1.560,00
<b>Alimentación</b>	\$ 6.000,00
<b>Mantenimiento de escenarios deportivos</b>	\$ 18.000,00
<b>Mantenimiento de infraestructura administrativa</b>	\$ 6.000,00
<b>Mantenimiento de Vehículo</b>	\$ 3.600,00
<b>Combustibles</b>	\$ 600,00
<b>Suministros de oficina</b>	\$ 3.600,00
<b>Suministros de Aseo</b>	\$ 6.000,00
<b>Equipos de informativos</b>	\$ 7.000,00
<b>Gastos financieros</b>	\$ 1.500,00
<b>Póliza de Seguros</b>	\$ 25.000,00
<b>Varios (servicio de correo, publicaciones, etc.)</b>	\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 837.860,00</b>

**8. ¿Estaría dispuesto a que los bienes de FEDENADOR sean gestionados bajo la modalidad de cooperación con el sector privado?**


Si estaría de acuerdo por el autofinanciamiento y la generación de espacios de bienestar y conocimientos para el deporte.

**Firman**

Sr. Luis Gómez Cáceres  
**Presidente FEDENADOR**

Juan Palacios Delgado  
**Egresado de la Maestría de  
Finanzas y Economía Empresarial  
UCSG.**

Apéndice E. Catálogo de gastos del Ministerio del Deporte

 <b>MINISTERIO DEL DEPORTE</b> <b>CATÁLOGO DE FOMENTO DEPORTIVO</b> <b>PLAN OPERATIVO ANUAL 2016</b>			
REF.	MACRO-PROYECTO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
001-P	PREPARACIÓN NACIONAL	CONCENTRADO	<p>Actividad en la que se reúne a un equipo deportivo o a un deportista con la finalidad de adaptarse a un medio o cargas determinadas para lograr su óptima preparación y no distraerse antes de una competencia, por un determinado tiempo.</p> <p>Se planifica de acuerdo a los objetivos de la preparación que pueden cualitativos y cuantitativos en las diferentes etapas de la preparación deportiva en tiempos prolongados, logrando una cohesión del grupo de deportistas y el equipo multidisciplinario.</p>
		EVALUACIÓN	<p>Actividades de campo o laboratorio, competencia real de juego o entrenamiento que permiten valorar integralmente al deportista, en función de los cambios fisiológicos y psicológicos propiciados por los planes de entrenamiento aplicados por el equipo multidisciplinario, las evaluaciones pueden ser chequeos técnicos, evaluación teórica, pruebas físicas y psicológicas, análisis biomecánicos, exámenes de laboratorio, pruebas antropométricas, esto se da en las diferentes etapas de la preparación del deportista.</p>
		BASE DE ENTRENAMIENTO	<p>Actividad que permite adaptar fisiológicamente al deportista a las condiciones de competencia climáticas (entrenamiento de altura y/o sobre el nivel del mar), reconocimiento del lugar dependiendo del sitio de competencia y modelaje competitivo en un tiempo determinado en dependencia de la planificación y objetivo. Estos eventos pueden ser topes o cualquier actividad de preparación.</p>
002-P	PREPARACIÓN INTERNACIONAL	CONCENTRADO	<p>Actividad en la que se reúne a un equipo deportivo o a un deportista con la finalidad de adaptarse a un medio o cargas determinadas para lograr su óptima preparación y no distraerse antes de una competencia, por un determinado tiempo.</p> <p>Se planifica de acuerdo a los objetivos de la preparación que pueden ser cualitativos y cuantitativos en las diferentes etapas de la preparación deportiva en tiempos prolongados, permitiéndoles conocer a sus oponentes, lugar de competencia y en algunos casos definir el equipo oficial que mejor se desempeñe en ese medio para la competencia, al lograr una cohesión del grupo de deportistas y el equipo multidisciplinario.</p>
		EVALUACIÓN	<p>Actividades de campo o laboratorio, competencia real de juego o entrenamiento que permiten valorar integralmente al deportista, en función de los cambios fisiológicos y psicológicos propiciados por los planes de entrenamiento aplicados por el equipo multidisciplinario, las evaluaciones pueden ser chequeos técnicos, evaluación teórica, pruebas físicas y psicológicas, análisis biomecánicos, exámenes de laboratorio, pruebas antropométricas, esto se da en las diferentes etapas de la preparación del deportista.</p>
		BASE DE ENTRENAMIENTO	<p>Actividad que permite adaptar fisiológicamente al deportista a las condiciones de competencia climáticas (entrenamiento de altura y/o sobre el nivel del mar), reconocimiento del lugar dependiendo del sitio de competencia y modelaje competitivo en un tiempo determinado en dependencia de la planificación y objetivo. Estos eventos pueden ser topes o cualquier actividad de preparación.</p>

003-P	COMPETENCIAS NACIONALES	SELECTIVOS	Eventos que permiten calificar a un deportista o equipos para conformar una Selección Nacional de una categoría respectiva, en los que participan sólo un número determinado de deportistas que clasificarán por el Ranking Nacional y/o por los torneos o denominaciones especiales de clasificación expuestos por un reglamento o por el organismo deportivo.  Por ejemplo pueden ser selectivos estudiantiles, paralímpicos, interbarriales, parroquiales, intercantonales, interprovinciales y nacionales.
		CAMPEONATOS	Son eventos deportivos en el que se enfrentan varios participante con la finalidad de lograr un título o reconocimiento oficial, los campeonatos pueden durar horas, días, semanas, meses y hasta temporadas.  Estos eventos pueden tener varias denominaciones tales como: Juegos, torneos, campeonatos, validas, abiertos, open, circuitos, concursos, competencias estudiantiles, competencias paralímpicas, otros que pueden llevarse a cabo a nivel nacional, provincial, cantonal, parroquial, barrial.
			FESTIVAL
004-P	COMPETENCIAS INTERNACIONALES	CAMPEONATOS INTERNACIONALES	Son eventos deportivos en el que se enfrentan varios participantes con la finalidad de lograr un título, reconocimiento oficial o clasificación para otro evento de mayor importancia, la duración puede ser de horas, días, semanas y hasta meses.  Estos eventos pueden tener varias denominaciones tales como: Torneos, Validas, Abiertos, Open, Circuitos, Concursos, Festival, Gran Prix, Copa Mundo, Ranking, CCI, campeonatos estudiantiles, y paralímpicos, otros
		JUEGOS MULTIDEPORTIVOS	Evento deportivo que aglutina a diferentes deportes que se llevan a cabo durante varios días, que congrega a deportistas de una región, continente, o de todo el mundo, que además se realizan con una periodicidad establecida, generalmente cada cuatro años y que en algunos casos son clasificatorios a eventos de mayor importancia.  Por ejemplo juegos bolivarianos, sudamericanos, panamericanos, olímpicos, parasudamericano, paralímpicos, otros.
005-P	JUEGOS NACIONALES	MENORES PREJUVENILES JUVENILES ABSOLUTOS	Es el máximo evento multideportivo del país en la categoría absoluta, juvenil, prejuvenil y menores, que permite evaluar el desarrollo deportivo de las provincias y la gestión de las mismas en 18 deportes, son eventos que se realizan anualmente y cubren los siguientes gastos: transporte de deportistas, bono deportivo, uniformes deportivos
006-P	JUEGOS NACIONALES PARA DEPORTISTAS CON DISCAPACIDAD	ABSOLUTOS	Evento para deportistas con discapacidad física, intelectual, visual y auditiva - lenguaje; en este evento participarán deportistas con discapacidad federados, los mismos que deben ser evaluados por cada una de las Federaciones Ecuatorianas por Discapacidad existentes, se diagnosticará en el sector correspondiente en dependencia del desarrollo deportivo y que el país haya obtenido participación internacional y masificación.
007-P	RECREACIÓN	ACTIVIDADES RECREATIVAS	Son eventos de carácter recreativo, involucran actividades que buscan promover un adecuado uso del tiempo libre, como generar el hábito de la actividad física en la población (con y sin discapacidad física). Estos eventos pueden tener varias denominaciones como: pausa activa, juegos binacionales, colonias vacacionales, escuelas de fútbol, torneos recreativos y otros relacionados al ámbito recreativo.
008-P	INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	Gastos destinados a la rehabilitación, adescantamiento de escenarios deportivos
009-P	IMPLEMENTACIÓN DEPORTIVA	IMPLEMENTACIÓN DEPORTIVA	Adquisición de implementación para la práctica del deporte, educación física y recreación (Balones, conos, redes, hulas, chalechos, discos, jabalinas, caballetes, barras, guantes, etc.)
Fuente: Ministerio del Deporte			



**MINISTERIO DEL DEPORTE**  
**CATÁLOGO DE GASTOS CORRIENTES**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL 2016**

REFERENCIA	GRUPO DE GASTO	DETALLE
<b>DIRECTO</b>		
001-D	REMUNERACIONES Y SALARIOS PERSONAL TÉCNICO	Gastos de carácter permanente a favor de los trabajadores en relación de dependencia del área técnica, en contraprestación por los servicios prestados. Incluye beneficios sociales (Décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva, aporte patronal)
002-D	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	Asignación por trabajos realizados fuera de las horas normales establecidas por Ley, y por disposición administrativa expresa de autoridad competente. El Organismo Deportivo podrá pagar por concepto de horas extraordinarias y suplementarias el 0,45% ANUAL del total del presupuesto anual asignado a Remuneraciones para el personal técnico, este porcentaje incluye el pago de beneficios sociales que este genere.
003-D	LIQUIDACIONES DE TRABAJO - PERSONAL TÉCNICO	La liquidación es el dinero que le corresponde al trabajador cuando este y el empleador dan por terminada la relación laboral. Incluye el salario correspondiente, por los días trabajados en el mes de cese, el proporcional de los décimos (tercero y cuarto), proporcional de vacaciones, proporcional de fondos de reserva en el caso que el trabajador lo reciba de forma mensual.
004-D	HONORARIOS PROFESIONALES - FUERZA TÉCNICA	Asignación para contratar personal técnico para que presten servicios, sin relación de dependencia y contra entrega de productos.
005-D	ALIMENTACIÓN E HIDRATACIÓN	Gastos generados por proporcionar alimentos y bebidas hidratantes a los deportistas en período de entrenamiento.
006-D	MOVILIZACIÓN INTERNA DEPORTISTAS	Gastos para cubrir la movilización interna de los deportistas.
007-D	CAPACITACIÓN TÉCNICOS Y DEPORTISTAS	Gastos por capacitación relacionada con temas netamente deportivos.
008-D	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	Gastos en medicinas y productos para la prevención y curación de enfermedades de deportistas. ( Medicinas, vitaminas, rehidratantes medicados).
009-D	MATERIALES PARA LABORATORIO Y USO MÉDICO	Gastos en insumos y reactivos de laboratorio que procesan medicinas y otros implementos utilizados para la prevención y curación de deportistas. (Jeringuillas, guantes, vestimenta de laboratorio, reactivos de laboratorio, instrumental médico menor, envases para análisis químicos y de laboratorio, materiales para ultrasonidos, ecosonografía, resonancias magnéticas, radiografías, material de uso odontológico, gasas, algodón, mascarillas, vestimenta de laboratorio descartable, vendas, fajas, compresas frías y calientes, etc)
010-D	UNIFORMES DEPORTIVOS	Gastos destinados a la adquisición y confección de uniformes para deportistas y cuerpo técnico para eventos nacionales e internacionales.
011-D	AFILIACIONES INTERNACIONALES	Gastos destinados a cubrir los gastos por afiliaciones internacionales de los organismos deportivos.
012-D	EVENTOS PÚBLICOS Y OFICIALES	Gastos para la realización de actos y ceremonias oficiales públicas referentes al deporte, educación física y recreación.
013-D	SEGURO DE SALUD Y VIDA DE DEPORTISTAS	Gastos que realiza el organismo deportivo para garantizar la salud y vida de los deportistas en eventos nacionales e internacionales; el seguro debe ser permanente de manera que el deportistas este cubierto durante los 365 días del año.
014-D	PREMIACIÓN DE DEPORTISTAS	Reconocimiento que se entregará al deportista por el esfuerzo realizado.
015-D	ARRIENDO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS	Gastos para cubrir las obligaciones generadas por el uso de bienes de terceros, en el desarrollo deportivo.
016-D	MAQUINARIA Y EQUIPOS - DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN	Asignaciones destinadas a la compra de maquinarias y equipos relacionados con el deporte, educación física y recreación (Equipos médicos, laboratorio, otros equipos relacionados al deporte, educación física y recreación, etc).
017-D	MATERIALES DIDÁCTICOS	Gastos para suministros, materiales y libros destinados a actividades educativas del deporte para organismos que cuentan con "Escuelas de iniciación y/o formación deportiva", debidamente comprobados

INDIRECTO		
001-I	REMUNERACIONES Y SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	Gastos de carácter permanente a favor de los trabajadores en relación de dependencia del área administrativa, en contraprestación por los servicios prestados. Incluye beneficios sociales.
002-I	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	Asignación por trabajos realizados fuera de las horas normales establecidas por Ley, y por disposición administrativa expresa de autoridad competente. El Organismo Deportivo podrá pagar por concepto de horas extraordinarias y suplementarias el 0,45% ANUAL del total del presupuesto anual asignado a Remuneraciones para el personal administrativo, este porcentaje incluye el pago de beneficios sociales que este genere.
003-I	LIQUIDACIONES DE TRABAJO - PERSONAL ADMINISTRATIVO	La liquidación es el dinero que le corresponde al trabajador cuando este y el empleador dan por terminada la relación laboral. Incluye el salario correspondiente, por los días trabajados en el mes de cese, el proporcional de los décimos (tercero y cuarto), proporcional de vacaciones, proporcional de fondos de reserva en el caso que el trabajador lo reciba de forma mensual.
004-I	AGUA POTABLE	Gastos por consumo del servicio de agua potable de las instalaciones administrativas y escenarios deportivos. Incluye el servicio de alcantarillado, mantenimiento de tuberías de alcantarillado y comercialización.
005-I	ENERGÍA ELÉCTRICA	Gastos por consumo del servicio de energía eléctrica de las instalaciones administrativas y escenarios deportivos. Incluye el servicio de recolección de basura, alumbrado público, alquiler de transformador eléctrico, impuesto bomberos, comercialización.
006-I	SERVICIO DE CORREO	Gastos por el uso de los servicios postales y relacionados, de conformidad a tasas y costos planillados, servicios que debe ser contratado en la empresa pública nacional.
007-I	SERVICIO DE INTERNET	Gastos por el uso del servicio internet, para lo cual el organismo deportivo deberá aplicar los porcentajes establecidos en el instructivo del POA 2015.
008-I	SERVICIO TELEFÓNICO	Gastos por el uso de servicio telefónico, para lo cual el organismo deportivo deberá aplicar los porcentajes establecidos en el instructivo del POA 2015. Adicional la pensión básica.
009-I	HONORARIOS PROFESIONALES - PERSONAL ADMINISTRATIVO	Asignación para contratar personal administrativo - financiero para que presten servicios, sin relación de dependencia y contra entrega de productos.
010-I	SUMINISTROS DE OFICINA	Gastos para la adquisición de suministros y materiales de oficina necesarios para el normal desarrollo de las labores institucionales. (Papel, lápiz, cuadernos, reglas, tintas de impresora y copiadoras, carpetas, etc)
011-I	MAQUINARIA Y EQUIPOS - ADMINISTRATIVO	Asignaciones destinadas a la compra de todo tipo de maquinarias y equipos relacionados con el área administrativa. (Copiadoras, impresoras, fax, retroproyectors, computadoras, sumadoras, etc).
012-I	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	Asignaciones destinadas al mantenimiento del vehículo de uso del organismo deportivo.
013-I	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN, PUBLICACIONES, FOTOCOPIADO, TRADUCCIÓN, EMPASTADOS, ENMARCACIONES, CARNETIZACIÓN	Gastos incurridos por edición, impresión, reproducción, publicaciones, fotocopiado, traducción, empastado, carnetización.
014-I	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	Gastos para cubrir servicios de difusión de información oficial y pública por cualquier medio de comunicación local y/o nacional.
015-I	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Gastos para cubrir servicios de vigilancia de las instalaciones deportivas.
016-I	PASAJES INTERIOR Y EXTERIOR DE DIRECTIVOS	Gastos para cubrir la movilización de directivos dentro y fuera del país para asistencia a eventos del organismo deportivo.
017-I	MATERIALES, INSUMOS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	Gastos en la adquisición de materiales, insumos, repuestos y accesorios para el normal desarrollo de las labores institucionales. (Taladros, clavos, martillos, destornilladores, extensiones eléctricas, alambres, cerraduras, etc.)
018-I	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO	Gastos para cubrir la movilización y traslado de personal administrativo y directivo, dentro del país.
019-I	GASTO PARA LA ATENCIÓN DE DELEGADOS EXTRANJEROS Y NACIONALES (HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN)	Gastos relacionados con el pago de hospedaje y alimentación de Delegados, Comisiones y Representaciones extranjeras y nacionales que brindan asistencia técnica y participan en eventos de entidades públicas.
020-I	ARRIENDO DE LOCALES, EDIFICIOS, RESIDENCIAS	Gastos para cubrir las obligaciones generadas por el uso de bienes de terceros, en el desarrollo de la gestión administrativa.



021-I	CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	Capacitación relacionada con temas de gestión, gerencia pública, contratación pública, y buen uso de los recursos públicos.
022-I	CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	Gastos por servicios especializados de asesoría, investigación profesional y técnica.
023-I	GASTOS POR DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, ACTUALIZACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.	Gastos por adquisición de programas de computación, análisis, diseño, implementación, actualización, asistencia técnica y soporte de sistemas informáticos.
024-I	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	Gastos para adquisición de combustibles y lubricantes en general.
025-I	MATERIALES DE ASEO	Gastos para cubrir la adquisición de suministros, materiales de aseo y limpieza.
026-I	DIETAS	Asignación para representantes, miembros o vocales a directorios, juntas, comités o cuerpos colegiados en general de las instituciones públicas que no percibieren ingresos del Estado.
027-I	TASAS GENERALES, IMPUESTOS, PATENTE, LICENCIAS, PERMISOS E IMPUESTOS PREDIALES.	Gastos para cubrir el costo de un determinado servicio de carácter público; impuestos prediales; peaje, rodajes, revisión vehicular, matrículas de vehículos, permisos de funcionamiento, licencias, patentes.
028-I	COMISIONES BANCARIAS	Gastos para cubrir costos por servicios bancarios y financieros, de acuerdo a las tasas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para transacciones nacionales e internacionales. No se reconoce comisiones o interés de sobregiros bancarios.
029-I	GASTOS POR TRÁMITES NOTARIALES Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	Gastos generados por los organismos deportivos en trámites notariales y legalización de documentos.
030-I	SEGURO PÓLIZAS DE FIDELIDAD Y ACTIVOS FIJOS	Gastos para cubrir costos del aseguramiento de edificios, y actualización de la póliza de fidelidad.
031-I	AUDITORÍAS	Gastos por contratación de servicios especializados de auditorías en diversas ramas profesionales a los recursos de autogestión generados por las asignaciones realizadas por el Ministerio del Deporte.
032-I	PASAJES Y MOVILIZACIONES AL INTERIOR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Gastos para la adquisición de pasajes y movilización al interior del país del personal administrativo.
033-I	FLETES Y MANIOBRAS	Gasto por traslado y maniobras de embarque y desembarque interno e internacional de bienes, de acuerdo a la normativa establecida en el sector público.
<b>MANTENIMIENTO</b>		
001-M	REMUNERACIONES Y SALARIOS - PERSONAL MANTENIMIENTO	Gastos de carácter permanente a favor de los trabajadores en relación de dependencia del área de mantenimiento, en contraprestación por los servicios prestados. Incluye beneficios sociales.
002-M	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	Asignación por trabajos realizados fuera de las horas normales establecidas por Ley, y por disposición administrativa expresa de autoridad competente. El Organismo Deportivo podrá pagar por concepto de horas extraordinarias y suplementarias el 0,45% ANUAL del total del presupuesto anual asignado a Remuneraciones para el personal de mantenimiento, este porcentaje incluye el pago de beneficios sociales que este genere el pago.
003-M	LIQUIDACIONES DE TRABAJO - PERSONAL DE MANTENIMIENTO	La liquidación es el dinero que le corresponde al trabajador cuando este y el empleador dan por terminada la relación laboral. Incluye el salario correspondiente, por los días trabajados en el mes de cese, el proporcional de los décimos (tercero y cuarto), proporcional de vacaciones, proporcional de fondos de reserva en el caso que el trabajador lo reciba de forma mensual.
004-M	SERVICIO DE CONSERJERÍA, SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Constituye el pago de guardiania y conserjería de escenarios deportivos.
005-M	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE BIENES DEPORTIVOS	Gastos para la instalación, mantenimiento y reparación de bienes inmuebles deportivos.
006-M	MATERIALES, INSUMOS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	Gastos en la adquisición de materiales, insumos, repuestos y accesorios para el normal funcionamiento del escenario deportivo. (Redes de arcos de fútbol, basquet, volej, tenis, cerraduras, pintura, banderines, materiales para marcación de escenarios, repuestos de máquinas, etc).
007-M	GASTOS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EDIFICIOS, LOCALES, ETC	Gastos incurridos en el mantenimiento de la sede del organismo deportivo. (Pintura, cambio de vidrios, arreglo de cerraduras, contratación del servicio de pintura, jardinería, plomería, etc)
008-M	GASTOS PARA REPARACIÓN, MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE BIENES MUEBLES	Gastos incurridos en el mantenimiento de los bienes muebles del organismo deportivo. (Pintura, cambio de cerraduras, materiales menores contratación del servicio de mantenimiento de muebles de oficina, bienes y enseres, etc.)
009-M	GASTOS PARA REPARACIÓN, MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	Asignación otorgada para la reparación mantenimiento e instalación de maquinaria y equipo. (Equipos de computación, video, equipos médicos, equipos deportivos, etc)
Fuente: Ministerio del Deporte		

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Palacios Delgado Juan Ángel, con CC.: # 1203687312 autor del trabajo de titulación: **Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de Mayo de 2018

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Palacios Delgado Juan Ángel

CC.: 1203687312

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Palacios Delgado, Juan Ángel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Dr. Xavier Omar Jácome Ortega Dr. Danny C- Barbery Montoya Econ. Luis Renato Garzón		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	30 de Mayo de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	100
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de entidades deportivas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de Auto-sostenibilidad, Federación Deportiva Nacional del Ecuador, recursos de autogestión, organismo deportivo		
<p>El presente trabajo académico persigue alcanzar una nueva forma de financiamiento para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR, a través de la generación de recursos privados por medio de la autogestión institucional, acorde a las atribuciones que le otorga la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y sus estatutos. Se realizará un análisis de la situación actual de la institución y mediante una investigación descriptiva determinar el perfil de los consumidores para la obtención de recursos monetarios de autogestión, esta iniciativa nace al ser FEDENADOR un organismo deportivo de derecho privado con finalidad social y pública, financiado por el Gobierno Central a través del Ministerio del Deporte, pero este financiamiento ha disminuido desde el año 2015 debido a los recortes del Presupuesto General del Estado. Al finalizar lo propuesto en el presente trabajo académico se determinó la viabilidad del proyecto, al ser rentable para el inversionista privado y sostenible para la Federación deportiva Nacional del Ecuador, lo cual se refleja en una mayor gestión institucional al no depender en materia financiera del Ministerio del Deporte y Gobierno Central.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593987173134	<b>E-mail:</b> jupdelgado@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Alcívar María Teresa		
	<b>Teléfono:</b> 042-3804600 ext 5065		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec</a>		