

Maestría en

GESTIÓN DEPORTIVA

AUTORES:

ADAIR XAVIER MORALES VALLADARES
ANA CRISTINA VÁSCONEZ MONTOYA
CAROLINA ESTEFANÍA OLIVERO CEVALLOS
ERICK STALIN MEJÍA GARCÉS
MARCO IVÁN ZAMBRANO VIZUETE

TEMA:

**CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORÍA
DEPORTIVA PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DEPORTIVA**

Director:

Martín Ávila Escobar

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión Deportiva

QUITO – ECUADOR | 2024

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, **Adair Xavier Morales Valladares, Ana Cristina Vásconez Montoya, Carolina Estefanía Olivero Cevallos, Erick Stalin Mejía Garcés, Marco Iván Zambrano Vizúete, Paulo Roberto Ñacato Delgado**, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación denominado **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORÍA DEPORTIVA PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DEPORTIVA”** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Adair Xavier Morales Valladares
CI: 1725679771



Firmado electrónicamente por:
ANA CRISTINA
VASCONEZ MONTAYA

Ana Cristina Vásconez Montoya
CI: 1804356564



Carolina Estefanía Olivero Cevallos
CI: 1722819602



Erick Stalin Mejía Garcés
CI: 1722768072



Marco Iván Zambrano Vizúete
CI: 1714040266



Paulo Roberto Ñacato Delgado
CI: 1717199192

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA

Yo Martín Ávila Escobar director del programa maestría en Gestión Deportiva con CI: 1713538765 declaro que, personalmente conozco a los autores de este trabajo de titulación: **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORÍA DEPORTIVA PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DEPORTIVA”**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

MARTIN
ANDRES
AVILA
ESCOBAR

Firmado
digitalmente por
MARTIN ANDRES
AVILA ESCOBAR
Fecha: 2024.05.29
11:23:32 -05'00'

Martin Ávila Escobar

Director - Maestría en Gestión Deportiva

Universidad Internacional del Ecuador

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, **Adair Xavier Morales Valladares, Ana Cristina Vásconez Montoya, Carolina Estefanía Olivero Cevallos, Erick Stalin Mejía Garcés, Marco Iván Zambrano Vizuite, Paulo Roberto Ñacato Delgado**, en calidad de autores del trabajo de titulación “**CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORÍA DEPORTIVA PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DEPORTIVA**”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.



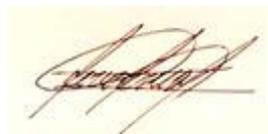
Adair Xavier Morales Valladares
Correo: adairmv12@hotmail.com



Ana Cristina Vásconez Montoya
Correo: ancris_2304@hotmail.com



Carolina Estefanía Olivero Cevallos
Correo: tefa_olivero11espe@hotmail.com



Erick Stalin Mejía Garcés
Correo: erick_94010@hotmail.com



Marco Iván Zambrano Vizuite
Correo: izv41984@gmail.com



Paulo Roberto Ñacato Delgado
Correo: paulolinchi@hotmail.com

DEDICATORIAS

Adair Xavier Morales Valladares

Dedico esta tesis a mis padres por su amor incondicional y apoyo constante durante este recorrido académico. Sus sacrificios y modelos para seguir han sido mi mayor motivación para lograr esta hazaña. A mi esposa e hija por comprender mis carencias y animarme en los momentos de duda. A por su paciencia, comprensión y ser fuente de alegría durante este proceso. A mis profesores por su guía, conocimiento e inspiración para llevarme más allá de mis límites. Dedico este trabajo con profunda gratitud a todos aquellos que contribuyeron de alguna manera a mi formación académica.

Ana Cristina Vásconez Montoya

A mis padres, por su amor incondicional y por haberme enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis compañeros de titulación, por su constante empeño por sacar adelante este proyecto. A nuestros profesores y mentores, por compartir sus conocimientos y por guiarnos con paciencia y sabiduría, en este paso académico tan gigante.

Carolina Estefanía Olivero Cevallos

Dedico este proyecto en primera instancia a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional siempre.

Erick Stalin Mejía Garcés

Dedicamos este proyecto ante todo a Dios y a todas las personas que se han preocupado por apoyarnos día a día para realizar de mejor manera nuestro trabajo, para poder concluir con una meta más en mi vida, después de los sacrificios de un año de estudio y preparación.

Marco Iván Zambrano Vizúete

Este trabajo de titulación de máster le dedico a mis padres, hermanos, sobrinas e hija.

Paulo Roberto Ñacato Delgado

Dedico este logro a mis padres, esposa e hijo por su apoyo incondicional durante este tiempo de estudio, por haberme enseñado el valor del esfuerzo y la



perseverancia. Gracias por creer en mis capacidades y motivarme a conseguir mejores logros personales.

AGRADECIMIENTOS

Adair Xavier Morales Valladares

Me gustaría agradecer a mi director de tesis por su experta orientación, apoyo incondicional y sabios consejos, que fueron esenciales en el desarrollo de este trabajo. Agradezco a mis colegas por su colaboración, enriquecer las discusiones y compartir conmigo este viaje académico. Me gustaría agradecer a las instituciones y organizaciones que hicieron posible esta investigación por la financiación y los recursos que permitieron completarla. Agradezco a mis compañeros por sus aportes, críticas constructivas y participación en mi crecimiento académico. Me gustaría agradecer a todos los que contribuyeron de una forma u otra a la realización de este proyecto. Su apoyo y confianza fueron esenciales para este logro.

Ana Cristina Vásconez Montoya

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a nuestro director de tesis, Martín Ávila Escobar, M.SM, por su orientación, paciencia y por siempre tener una palabra de aliento. Su dedicación y compromiso han sido esenciales para la culminación de este trabajo. Finalmente, a mi familia, por su amor y comprensión durante todos estos años de estudio. Gracias por su sacrificio y por siempre estar ahí, incluso en los momentos más difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Carolina Estefanía Olivero Cevallos

Quiero agradecer a Dios en primera instancia por la vida y sabiduría otorgada para el estudio de esta maestría, a mis padres y hermana por ser siempre el pilar fundamental en mi vida quienes con su apoyo diario me han permitido crecer como persona y profesional, a mi persona por toda la dedicación y entrega durante el estudio de esta maestría y compañeros por el trabajo colectivo durante el estudio.

Erick Stalin Mejía Garcés

Doy gracias a todos los señores docentes que fueron partícipes de nuestra preparación en cada módulo de esta carrera, también al señor director, quienes conjuntamente nos transmitieron sus conocimientos.

Marco Iván Zambrano Vizúete

Un gran agradecimiento a mis profesores y compañeros, sobre todo con los que realizamos el trabajo de titulación, me llevo los mejores recuerdos y sobre toda una gran cantidad de conocimientos sobre la gestión deportiva y como aplicarlos a la realidad de nuestro país.

Paulo Roberto Ñacato Delgado

Quiero expresar mi agradecimiento a mi director de tesis, Msc. Martin Ávila y demás docentes por sus conocimientos, tiempo y dedicación, por siempre estar pendiente del trabajo de titulación. Su dedicación y compromiso han sido esenciales para la culminación de este trabajo, de la misma manera agradezco a mis compañeros de titulación quienes con sus ideas, conocimientos y apoyo constante hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora y colaborativa.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Naturaleza o tipo de proyecto	1
1.2. Planteamiento de la problemática.	2
1.3. Significancia e importancia del estudio.	2
1.4. Objetivos.	2
1.4.1. Objetivo General.	2
1.4.2. Objetivos Específicos.	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Conceptos y términos.	4
CAPITULO III. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO	10
3.1 Descripción del proyecto o evento	10
3.1.1. Descripción del tipo de evento o actividad deportiva	10
3.1.2. Análisis del impacto del evento o actividad deportiva	11
3.1.3. Evaluación del impacto (corto, mediano y largo plazo) y la generación de legados	13
3.2. Plan director	14
3.2.1. Plan estratégico	14
3.2.1.1. Objetivos y metas	14
3.2.1.2. Misión y Visión	14
3.2.2. Plan estructural	15
3.2.2.1. Fases	15
3.2.2.2. Tipo de gestión del evento	16
3.2.2.2.1. Definición y diseño del proyecto	16
3.2.2.2.2. Diseño de la estructura organizacional	16

3.2.2.2.3. Ejecución del proyecto	16
3.2.2.2.4. Evaluación y control del proyecto.....	16
3.2.3. Plan operacional (Procesos de gestión, recursos humanos, materiales y necesidades, instalaciones deportivas y equipamientos, protocolos y premiaciones calendario o programa).	17
3.2.3.1. Director ejecutivo.....	17
3.2.3.2. Área de gestión deportiva.....	18
3.2.3.3. Área de gestión comercial y marketing.....	18
3.2.3.4. Área de gestión económica y financiera.....	18
3.2.3.5. Área de comunicaciones y RRPP.....	18
3.2.3.6. Área de gestión de talento humano.....	18
3.2.4. Programación del evento.....	19
3.3. La operación del evento o proyecto deportivo.	20
3.3.1. Plan de operaciones (planificación para cada área deportiva).	20
3.3.2. Gestión de instalaciones deportivas (plan maestro).	22
3.3.3. Plan de mantenimiento del equipo e instalaciones.	23
3.3.4. Protocolo de seguridad del evento o la organización.	23
CAPITULO IV. ANÁLISIS JURÍDICO Y LEGAL.....	24
4.1. Marco legal nacional.	24
4.2. Marco legal internacional.....	25
4.3. Regulación interna.	25
4.4. Responsabilidades.....	30
CAPITULO V. ANÁLISIS DE GOBERNANZA.....	32
5.1. Identificación de actores y grupos de interés.....	32
5.1.1. Principios de gobernanza	32
5.2. Diagnostico de la gobernanza de la organización.....	32
5.2.1. Indicadores de la buena gobernanza.....	32

5.2.1.1. Indicadores de transparencia	32
5.2.1.2. Indicadores de procesos democráticos	33
5.2.1.3. Indicadores de separación de poderes.....	33
5.2.1.4. Indicadores de solidaridad.....	33
5.2.1.4.1. Las principales fortalezas son:	35
5.2.1.4.2. Las principales debilidades son:	35
5.2. Política para Stakeholders	37
5.2.1 Identificación.....	37
5.3. Plan de mejora.....	40
5.3.1. Área de gestión Deportiva	40
5.3.2. Área de gestión comercial y marketing	40
5.3.3. Área de gestión económica y financiera	40
5.3.4. Área de comunicaciones y RRPP	41
5.3.5. Área de gestión de talento humano	41
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
6.1. Conclusiones.....	42
6.2. Recomendaciones	42
LISTA DE REFERENCIAS.....	44
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de análisis del impacto del evento/programa deportivo/servicio deportivo.	12
Tabla 2 Medición en prospectiva del impacto y legados a corto, mediano y largo plazo.	13
Tabla 3 Características de la programación del evento.	19
Tabla 4 Auditoría de limpieza semanal del departamento.	47
Tabla 5 Áreas, encargado, horario de trabajo, y costo de servicio.	21
Tabla 6 Logística e infraestructura.	21
Tabla 7 Actividades laborables del departamento.	22
Tabla 8 Plan de mantenimiento e instalaciones.	48
Tabla 9 Evaluación de riesgo.	23
Tabla 10 Responsabilidades en la ejecución del proyecto.	30
Tabla 11 Escala de puntuación.	34
Tabla 12 Principio de Transparencia.	34
Tabla 13 Principio de Procesos democráticos.	34
Tabla 14 Principio de Separación de poderes.	35
Tabla 15 Principio de Solidaridad.	35
Tabla 16 Índice general y puntajes.	36
Tabla 17 Tipos de intervención.	37
Tabla 18 Fases de la política.	38
Tabla 19 Escala de valoración MAC.	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la implementación del departamento de regulación y consultoría deportiva.	15
Figura 2 Organigrama organizacional del departamento de regulación y consultoría deportiva.	17
Figura 3 Render de la distribución de la oficina.....	20
Figura 4 Índice general y puntajes.	36

RESUMEN

El papel de la gestión deportiva frente a la adulteración de documentos de un deportista es asegurarse de que se cumplan todas las normas y reglamentos establecidos por las autoridades deportivas. En caso de detectar alguna adulteración, el gestor deportivo debe tomar medidas adecuadas para investigar y reportar la situación a las autoridades correspondientes y así evitar algún incumplimiento dentro de la ley y/o de la persona que representa y evitar sanciones. La integridad y el fair play son fundamentales en el deporte, y los gestores deportivos desempeñan un papel importante en garantizar que se mantengan altos estándares éticos y legales. La Creación del departamento de regulación y consultoría deportiva, es una organización social con el fin de brindar una asesoría correcta dentro del ámbito profesional y deportivo, está diseñada para crear una fuente de empleo, y así incrementar la actividad económica y poder fomentar transparencia deportiva. Este proyecto incitará fomentar la transparencia y equidad dentro de las consultorías que se realizarán en varios clubes deportivos (fútbol), fomentando la ética y valores deportivos. El Ecuador últimamente se ha visto inmerso en un sinnúmero de problemas a nivel deportivo ya sea en el ámbito de la adulteración de documentos, suplantación de identidad, problemas en la inscripción de los jugadores, que han ido afectando con el pasar de los años al país, por esta razón surge la creación de un departamento de regulación y consultoría deportiva que tiene un enfoque claro en buscar evitar este tipo de malos actos por parte de los directivos, entrenadores o deportistas, esto facilitara que los gestores deportivos realicen procesos y a su vez brinden un asesoramiento adecuado permitiendo que de esta manera se erradiquen procesos fraudulentos en el deporte ecuatoriano. La Creación del departamento de regulación y consultoría deportiva, hace que los gestores deportivos se comprometan en tener el conocimiento para lograr prevenir y/o realizar conciencia, dentro de las competencias o deportes que administre y así evitar que existan competidores con adulteración de documentos, creando filtros de inscripción, ya que el único responsable de cualquier sanción podría llegar a ser él, a su vez se puede lograr que todo competidor tenga buenas relaciones deportivas.

Palabras clave: Gestión deportiva, deporte ecuatoriano, fair play, adulteración documentos, deporte.

ABSTRACT

The role of sports management in the face of adulteration of an athlete's documents is to ensure that all the rules and regulations established by the sports authorities are complied with. If any adulteration is detected, the sports manager must take appropriate measures to investigate and report the situation to the corresponding authorities and thus avoid any non-compliance with the law and/or the person he represents and avoid sanctions. Integrity and fair play are fundamental in sport, and sports managers play an important role in ensuring that high ethical and legal standards are maintained. The Creation of the sports regulation and consulting department is a social organization with the purpose of providing correct advice within the professional and sports field, it is designed to create a source of employment, and thus increase economic activity and promote sports transparency. . This project will encourage transparency and equity within the consultancies that will be carried out in various sports clubs (football), promoting ethics and sports values. Ecuador has recently been immersed in endless problems at the sporting level, whether in the field of document adulteration, identity theft, problems in the registration of players, which have affected the country over the years. . For this reason, a sports regulation and consulting department was created that has a clear focus on seeking to avoid these types of bad acts by managers, coaches or athletes. This will make it easier for sports managers to carry out processes and in turn provide . advice that allows appropriate fraud processes to be eradicated in Ecuadorian sports. The creation of the sports regulation and consulting department makes sports managers commit to having the knowledge to prevent and/or raise awareness within the competitions or sports they manage and thus prevent competitors from existing with adulteration of documents, creating registration filters, since the only person responsible for any sanction could be him, at the same time it can be achieved that every competitor has good sporting relations.

Keywords: Sports management, Ecuadorian sport, fair play, document adulteration, sport.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El fútbol es uno de los deportes que ha sido un escenario de escándalos en el Ecuador que tienen relación directa con la falsificación de documentos de identidad por parte de los futbolistas tanto a nivel nacional como internacional lo cual ha generado un gran impacto negativo en la sociedad (Gavilanes-Vinces, 2020).

Los deberes laborales de los gestores deportivos pueden variar según el nivel de deporte que supervisan y el sector en el que trabajan.

En el ámbito legal aquí el papel de la gestión deportiva frente a la adulteración de documentos de un deportista es asegurarse de que se cumplan todas las normas y reglamentos establecidos por las autoridades deportivas.

En caso de detectar alguna adulteración, el gestor deportivo debe tomar medidas adecuadas para investigar y reportar la situación a las autoridades correspondientes y así evitar algún incumplimiento dentro de la ley y/o de la persona que representa y evitar sanciones.

Esto puede incluir la suspensión o sanción del deportista involucrado, así como la implementación de medidas preventivas para evitar futuras irregularidades. La integridad y el fair play son fundamentales en el deporte, y los gestores deportivos desempeñan un papel importante en garantizar que se mantengan altos estándares éticos y legales.

1.1.1. Naturaleza o tipo de proyecto

La Creación del departamento de regulación y consultoría deportiva, es una organización social con el fin de brindar una asesoría correcta dentro del ámbito profesional y deportivo, está diseñada para crear una fuente de empleo, y así incrementar la actividad económica y poder fomentar transparencia deportiva.

Este proyecto incitará fomentar la transparencia y equidad dentro de las consultorías que se realizarán en varios clubes deportivos (fútbol), fomentando la ética y valores deportivos.

Con la creación de este proyecto se llevará a cabo la protección de derecho de los deportistas y así la prevención de dopaje, adulteración de documentos y de corrupción institucional.

1.2. Planteamiento de la problemática.

El Ecuador últimamente se ha visto inmerso en un sinnúmero de problemas a nivel deportivo ya sea en el ámbito de la adulteración de documentos, suplantación de identidad, problemas en la inscripción de los jugadores, que han ido afectando con el pasar de los años al país, por esta razón surge la creación de un departamento de regulación y consultoría deportiva que tiene un enfoque claro en buscar evitar este tipo de malos actos por parte de los directivos, entrenadores o deportistas, esto facilitara que los gestores deportivos realicen procesos y a su vez brinden un asesoramiento adecuado permitiendo que de esta manera se erradiquen procesos fraudulentos en el deporte ecuatoriano.

1.3. Significancia e importancia del estudio.

La Creación del departamento de regulación y consultoría deportiva, hace que los gestores deportivos se comprometan en tener el conocimiento para lograr prevenir y/o realizar conciencia, dentro de las competencias o deportes que administre y así evitar que existan competidores con adulteración de documentos, creando filtros de inscripción, ya que el único responsable de cualquier sanción podría llegar a ser él, a su vez se puede lograr que todo competidor tenga buenas relaciones deportivas con clubes nacionales e internacionales de la manera más óptima.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Establecer un departamento especializado en regulación y consultoría deportiva con el propósito de promover la transparencia, el cumplimiento normativo y el desarrollo sostenible en el ámbito deportivo, brindando asesoramiento experto a organizaciones, federaciones, clubes y entidades deportivas para fomentar la

integridad, la equidad y el crecimiento del deporte a nivel local, nacional e internacional.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Establecer un marco regulatorio sólido que promueva la integridad, la equidad y la transparencia en las competiciones deportivas.
- Diseñar un programa de asesoramiento enfocado a las organizaciones deportivas, federaciones, clubes y otros actores del mundo deportivo.
- Desarrollar programas educativos y de concienciación para promover valores como el juego limpio, la ética deportiva, la igualdad de género y la inclusión en el deporte.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos y términos.

Todo este tema no solamente se basa en las normas que regulan esta clase de infracciones, sino que parte desde el punto de vista que debe tener el Gestor Deportivo como es la ética deportiva, principios básicos o el fair play.

Desde este punto de vista de jerarquía el problema de la Gestión Deportiva en el futbol viene desde lo más alto de la administración de este deporte a nivel mundial que es la FIFA.

El escándalo más sonado a nivel mundial fue el caso FIFAGate.

Este problema mundial desemboca en las cabezas que manejan y administran lo más alto del futbol ecuatoriano, teniendo siempre presente que el presidente de la Federación Ecuatoriana de Futbol (FEF) Luis Chiriboga en el 2015 fue sentenciado por el caso muy conocido a nivel mundial FIFAGate, quedando en libertad el 2019 por cumplir el 60% de la pena por régimen semi-abierto (Primicias, 2022). Teniendo que presentarse en un principio se presentándose una vez cada semana ante la Autoridad correspondiente y cuando cumplió el %80 se prestaba una sola ocasión al mes hasta cumplir la totalidad de la pena impuesta.

Y el 21 de diciembre del 2021 se extingue en su totalidad la pena, se revocan las condiciones presentación, se restituyen sus derechos de participación, se habilita la capacidad de disponer de sus bienes y dejando sin efecto la interdicción que pesaba en contra del mismo:

9.- Por lo ut supra expuesto y sin que amerite más consideraciones al respecto, al amparo de lo prescrito en el Art. 72 y 699 del Código Orgánico Integral Penal, RESUELVO:

1.- DECLARAR, EXTINGUIDA LA PENA –condena- impuesta a la persona sentenciada LUIS GUSTAVO CHIRIBOGA ACOSTA, de quien, por encontrarse en libertad bajo el sistema progresivo, no se ordena excarcelación alguna ya que ésta fue dispuesta al momento de haberse beneficiado del régimen semiabierto.

2.- REVOCAR, LAS CONDICIONES impuestas a la persona sentenciada de nombres LUIS GUSTAVO CHIRIBOGA ACOSTA, dispuestas

por la aplicación del régimen abierto, y consecuentemente, éste dejará de presentarse en el Centro de Rehabilitación Social del Cantón Quito (Unidad de Reinserción Social Quito), institución a la cual hágase saber de este particular a través de secretaría de esta dependencia mediante oficio, para los fines legales consiguientes.

3.- RESTITUIR, los derechos de participación que le fueron privados al ciudadano LUIS GUSTAVO CHIRIBOGA ACOSTA, en virtud de sentencia condenatoria por la que se le declaró partícipe en una infracción penal. Para cuyo efecto y materialización, a través de secretaría de esta judicatura, ofíciase al Consejo Nacional Electoral. Esto conforme al artículo 14 de la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador denominada como “Código de la Democracia”, que señala: *“El goce de los derechos políticos o de participación se suspenderá, por las razones siguientes: 2. Sentencia ejecutoriada que sancione con pena privativa de libertad, mientras ésta subsista”*, concordante con el artículo 68 del COIP.

4.- HABILITAR, la capacidad de disponer de los bienes de la persona sentenciada y por tanto PPL LUIS GUSTAVO CHIRIBOGA ACOSTA, esto conforme al artículo 56 del COIP, dado que la pena privativa de libertad ya no subsiste por la presente declaratoria de extinción de la misma; por lo que, queda sin efecto la declaratoria de interdicción a partir de esta decisión (Consejo de la Judicatura, 2020).

Las sanciones por este tipo de infracciones pueden ser penales, administrativas o disciplinarias; siendo obviamente las más graves las penales porque pueden afectar la libertad de las personas que se determinen como responsables de la infracción.

Penales depende según la legislación de cada país, de igual manera administrativamente.

Pero al parecer la sanción dada por la FIFA parece más severa que la penal en el Ecuador, ya que la máxima autoridad del fútbol sancionó a Chiriboga a una inhabilidad de por vida con respecto a actividades relacionadas al fútbol y una pena pecuniaria de un millón de francos suizos (Futbolecuador, 2019). Pero haciendo la precisión de que lastimosamente que los únicos que fueron presos por este gran

escándalo de la FIFA fueron los dirigentes de Sudamericanos porque ni las altas autoridades mundiales inmersas en este caso estuvieron que cumplir algún tipo de sanción penal.

Actualmente Luis Chiriboga subsiste en la actualidad de la organización de conciertos y eso es interesante porque parte de las investigaciones en su contra se centraban en el pago de conciertos con los sobornos que recibía (El Futbolero, 2023). Y si esos pagos o cobros que ahora realizan este exdirigente deberían ser incautados porque muchos de esos espectáculos se realizan en instalaciones deportivas que son parte de instituciones reguladas por el Comité olímpico Internacional o la FIFA.

En el Art. 328 del Código Orgánico Integral Penal está tipificado la falsificación y uso de documento falso.

Artículo 328.- Falsificación y uso de documento falso.- La persona que falsifique, destruya o adultere modificando los efectos o sentido de los documentos públicos, privados, timbres o sellos nacionales, establecidos por la Ley para la debida constancia de actos de relevancia jurídica, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.

Cuando se trate de documentos privados la pena será de tres a cinco años.

El uso de estos documentos falsos, será sancionado con las mismas penas previstas en cada caso.

En esta norma regula tanto la falsificación de documentos públicos y privados, separando el delito de la falsificación con el uso de los mismos.

Teniendo en cuenta que según la consulta absuelta por la Corte Nacional de Justicia también se consideran en este aspecto a los documentos informáticos falsos.

Lastimosamente en el Ecuador muchos de estas falsificaciones se dan en la misma Institución emisora de los principales documentos personales como es el Registro Civil (Coba, 2023).,

Este tipo de falsificaciones no se dan únicamente en documentos personales de los deportistas sino también en la creación o asambleas generales de clubes (El Comercio, 2019).

Como Gestores Deportivos tenemos la obligación de denunciar este tipo de infracciones para que no se sigan repitiendo ni tomándolos con normalidad.

Debemos tener en cuenta que existen normativas a nivel internacional y aplicable en donde sean parte de cada asociación, como es el Código Disciplinario de la FIFA.

Art. 21. Falsificación de documentos:

Toda persona que, en el ámbito de cualquier actividad relacionada con el fútbol, cree un documento falso, falsifique un documento existente o utilice un documento falsificado será sancionada con una multa y con una suspensión que dure al menos seis partidos o un periodo determinado que en ningún caso será inferior a doce meses.

Se podrá responsabilizar a las federaciones o a los clubes de la falsificación de documentos cometida por sus oficiales y/o jugadores.

Donde no existe solo una sanción únicamente a la persona que cometió la infracción sino a la federación o club en su conjunto.

Y según el numeral 2 del Art. 21 del Código Disciplinario de la FIFA, antes transcrita, en el caso de Byron Castillo hasta la misma Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) pudo tener consecuencias más grandes; este caso fue resuelto por el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), ya que este organismo tiene esta facultad de conformidad con el Art. 57 del Estatuto de la FIFA.

Todo esto de conformidad con el Art. 217 del Reglamento de la Comisión Disciplinaria de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, donde se establece una sanción administrativa de 6 meses a 3 años de suspensión por la falsificación de documentos de identidad:

Art. 217.- El jugador que, para obtener su registro o inscripción en la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se valiere o permitiere el uso de medios ilícitos, como la alteración de su partida de nacimiento, la falsificación de los documentos de identidad o suplantare la identidad de otra persona, será sancionado de seis meses a tres años de suspensión.

La alteración, falsificación o suplantación a la que se refiere este artículo será determinada por la Comisión Disciplinaria, bastando el sólo uso deliberado del documento ilícito para que se repute autor de la infracción.

Y en la correlación en el Art. 261 de la misma norma legal que establece una sanción disciplinaria de 1 a 5 años para dirigentes, clubes y jugadores que presentaren documentos falsos:

Art. 261.- Si en el trámite de los asuntos que conozcan los organismos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se llegare a determinar que dirigentes de asociaciones provinciales de fútbol, clubes, jugadores y más personas sujetas a la jurisdicción de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, presentaren documentos falsos, alterados, supuestos o con cualquier tipo de falsificación, serán sancionados con suspensión de uno a cinco años.

Igual sanción se impondrá a las personas indicadas en el inciso anterior si en tales litigios declararen faltando a sabiendas a la verdad, o presenten testigos que igualmente faltaren a sabiendas a la verdad.

Para el juzgamiento de las infracciones tipificadas anteriormente, será menester, necesariamente, la resolución en firme, en este sentido, de los organismos mencionados en el inciso primero de este artículo.

Dependiendo de cada asociación o federación las penas administrativas pueden ser de diversa índole, como pecuniarias o suspensión de ejercer actividades tanto directivos o deportistas.

Los documentos falsificados pueden ser por parte de las personas expertas en diversos temas como son abogados, contadores o administradores, ya que los mismos con sus conocimientos alteran documentos como son contratos, actas de finiquito, balances contables, etc.

Los perjuicios que pueden traer este tipo de infracciones no son únicamente al nivel de la competencia sino en grandes perjuicios económicos, como sucedieron las investigaciones realizadas en la adquisición del AC de Milán por un grupo de inversiones China.

Debemos tener presente que este estudio se desarrolla en infracciones como la falsificación de los documentos en el ámbito deportivo y sus acciones, no eventos dados por personas que ya están fuera de este medio, como lo que sucedió con el famoso exjugador Ronaldinho Gaucho con respecto a su pasaporte en Paraguay.

En otras legislaciones con más detalle han singularizado o tipificado este tipo de infracciones, como la española, como corrupción o fraude deportivos. Este tipo de

infracción se basa cuando una persona natural o jurídica relacionada al ámbito deportivo utiliza este campo de acción para beneficiarse ilegalmente o en perjuicios de otro u otros.

El conflicto de este tipo de normas es que aún no se encuentran claramente separados el conflicto penal con el disciplinario, ya que debemos tener siempre en cuenta el principio de mínima intervención penal, puesto que este tipo de conflictos se podría simplemente terminar con una sanción disciplinara ejemplar y disuasiva.

CAPITULO III. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Descripción del proyecto o evento

3.1.1. Descripción del tipo de evento o actividad deportiva

El presente proyecto busca describir el rol de un gestor deportivo frente a la adulteración de documentos: certificados de nacimiento, nacionalidad y edad de los deportistas ecuatorianos. El fútbol es uno de los deportes que ha sido un escenario de escándalos en el Ecuador que tienen relación directa con la falsificación de documentos de identidad por parte de los futbolistas tanto a nivel nacional como internacional lo cual ha generado un gran impacto negativo en la sociedad (Gavilanes-Vinces, 2020).

En la actualidad se conoce que el fútbol ha resultado ser el deporte con un impacto significativo en el ámbito social y económico, sin embargo, la realidad que se presenta es una crisis como resultante de una inadecuada gestión de las entidades deportivas en el mundo del fútbol donde se incluye también los delitos como la falsificación de documentos de identidad (Crespo-Barahona, 2017)

Dentro del marco jurídico de los jugadores de fútbol se dan a conocer algunas faltas o incumplimiento a la base normas del deportista y penal que se encuentra en vigencia en el Ecuador, por tal motivo se conocen varios casos de suplantación de identidad, uso de documentos falsos dentro del ámbito del fútbol y las amonestaciones o sanciones ante esta eventualidad caen directamente al jugador de fútbol cuando queda expuesto al público dicho caso, aunque los representantes legales de los deportistas resultan en muchas ocasiones quienes dan paso a que el cometimiento de este delito se lleve a cabo (Moreira-Ramos, 2019)

La selección de fútbol del Ecuador categoría sub 20 tuvo una participación destacada en el campeonato Sudamericano llevado a cabo en Chile en el año 2019 logrando conseguir de esta manera el primer campeonato en su historia, adicional a ello se suma otra destacada participación de los mismo en el mundial de fútbol con la categoría sub 20 en el año de 2019 que se desarrolló en Polonia logrando obtener en el mismo un tercer lugar en el pódium.

No todo resultó tan positivo después de aquellas victorias obtenidas de modo que como resultante los ojos estuvieron puestos en los jugadores jóvenes ecuatorianos de modo que en el año de 2015 se habló de los llamados "Niños con bigote" donde varios futbolistas se vieron envueltos en casos de manipulación de edad en incluso de nacionalidad (Castro-Burbano de Lara, 2020).

El equipo ecuatoriano obtuvo el tercer lugar en el Sudamericano llevado a cabo en Paraguay en el año de 2015 con I categoría sub 17 gracias a la destacada participación y buen rendimiento individual de dos jugadores Casquete y Tello lo cual provocó un gran interés de varios empresarios y clubes.

En un artículo publicado en un portal informativo Cisepp con el título "la Sub 17 alborotó a los empresarios" publicado en el año 2015 específicamente el 31 de marzo, el directivo ecuatoriano Amilcar Mantilla confirmó haber visto a un gran número de cazatalentos de todo el mundo interesado en los dos jugadores, no obstante cuando culminó la participación de la selección ecuatoriana sub 17 en el sudamericano, debido a la insistencia de los clubes interesados en ellos confesó el delito de adulteración de identidad el mismo que fue sancionado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (Gavilanes-Vinces, 2020).

Existen un sin número de casos de adulteración y falsificación de documentos que han sido descubiertos en el fútbol ecuatoriano lo que permite determinar que el rol del gestor deportivo juega un papel fundamental para prevenir esta problemática que ha terminado con los sueños de muchos futbolistas por una mala toma de decisiones tanto de representantes legales como de los jugadores.

3.1.2. Análisis del impacto del evento o actividad deportiva

En la tabla 1, se describen los detalles del impacto del evento deportivo:

Tabla 1

Matriz de análisis del impacto del evento/programa deportivo/servicio deportivo.

Nombre del evento: Creación del departamento de regulación y consultoría deportiva.		Tipo de evento: (Según Maure Agüero, 2007 y Ortega, 2010)
Cantidad de participantes: S/N		Fecha del evento: Mayo 2024 Deporte (s): Fútbol
TIPO DE IMPACTO	POSITIVO	NEGATIVO
Economía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de fuente de empleo ▪ Incremento de actividad económica ▪ Fomentar transparencia deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible burocracia ▪ Conflicto de intereses ▪ Costos de implementación
Turismo / Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la imagen deportiva ▪ Generación de empleo ▪ Desarrollo de infraestructura deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos ▪ Competencia desleal ▪ Impacto en la libertad de organización
Físicos / Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección de medio ambiente ▪ Consultoría especializada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibles conflictos de transparencia
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia y equidad ▪ Fomentación de la ética y valores deportivos. ▪ Asesoramiento a deportistas y organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interferencia de la autonomía deportiva ▪ Costos financieros
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo emocional ▪ Desarrollo personal ▪ Promoción de la salud mental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de la implementación de medidas adecuadas para maximizar beneficios
Político/administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia / legalidad ▪ Protección de derecho de los deportistas ▪ Prevención de dopaje y de corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia ▪ Posible politización y conflicto de intereses
Deportivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de regulación ▪ Asesoramiento especializado ▪ Resolución de conflictos ▪ Fomentar el desarrollo deportivo 	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Evaluación del impacto (corto, mediano y largo plazo) y la generación de legados

Tabla 2

Medición en prospectiva del impacto y legados a corto, mediano y largo plazo.

Impactos	– Corto plazo	– Mediano plazo	– Largo plazo
Economía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación actual ▪ Establecimiento de objetivo a corto plazo ▪ Contratación de personal especializado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansión de operaciones ▪ Impacto positivo en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulo de profesionalización ▪ Fomento de crecimiento económico
Turismo/comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado ▪ Definir roles y responsabilidades ▪ Establecimiento legal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Regulación ▪ Consultoría ▪ Promoción / Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediación de impacto comercial ▪ Seguimiento / Evaluación ▪ Presupuesto / Financiamiento
Físicos/ Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de normativas ▪ Elaboración de protocolos de actuación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación continua ▪ Promoción del deporte sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación estratégica ▪ Compromiso continuo con la mejora y la sostenibilidad
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación y planificación ▪ Estructura y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lanzamiento y promoción ▪ Conocimiento de alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y mejora continua
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo psicológico personalizado ▪ Contratación de psicólogos deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de protocolos y procedimientos ▪ Expansión de difusión del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación y desarrollo en psicología deportiva
Político/administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación y diseño ▪ Creación de departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionalización ▪ Evaluación y mejora continua 	Desarrollo sostenible y saludable
Deportivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan de trabajo ▪ Establecer alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración y expansión ▪ Fomentar alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia y rendición de cuentas ▪ Consolidación del plan.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Plan director

Para poner en marcha el DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORÍA DEPORTIVA PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DEPORTIVA, necesitaremos buscar un modelo de negocios acorde a las necesidades de este tipo de negocio con el objetivo de potencializar que las acciones del gestor deportivo contribuyan con el deporte ecuatoriano, de esta manera se tomaran en cuenta cada una de las tablas como los planes estratégicos, el plan director, plan estructural, plan operacional.

3.2.1. Plan estratégico

3.2.1.1. *Objetivos y metas*

- Objetivo: Implementación de un plan estratégico que permita medir la factibilidad del negocio.
 - Meta: Lograr alcanzar grandes ingresos que permitan sacar adelante el negocio.
- Objetivo: Promover la transparencia y el desarrollo de las normativas deportivas del país.
 - Meta: Permitir la participación activa de instituciones deportivas, equipos deportivos, futbolistas, entrenadores, personal staff deportivo.
- Objetivo: alcanzar un gran desarrollo a nivel empresarial
 - Meta: Garantizar que cada una de las acciones que se ejecuten sean las correctas y las adecuadas para el deporte ecuatoriano.

3.2.1.2. *Misión y Visión*

- Misión: Nuestro proyecto fue diseñado, elaborado, y ejecutado en la ciudad de Quito basándonos en una ardua investigación sobre consultorías deportivas que promuevan la integridad, la transparencia y el desarrollo sostenible en la industria del deporte, brindando servicios de asesoramiento en regulaciones, normativas y buenas prácticas a organizaciones deportivas, atletas y entidades relacionadas. Buscamos contribuir al crecimiento saludable y ético del deporte a nivel local e internacional.

- **Visión:** Nuestra visión es ser el principal referente en regulación y consultoría deportiva, reconocido por nuestra excelencia, profesionalismo y compromiso con la promoción de un entorno deportivo justo, equitativo y responsable. Buscamos ser un aliado estratégico para entidades deportivas, instituciones gubernamentales y otros actores clave, impulsando el desarrollo sostenible y la innovación en la gestión del deporte a nivel global.

3.2.2. Plan estructural

3.2.2.1. Fases

El departamento de regulación y consultoría deportiva para su implementación constará de cuatro fases: definición y diseño del proyecto, diseño de la estructura organizacional, ejecución del proyecto, evaluación y control del proyecto como se describe a continuación (Figura 1).

Figura 1

Etapas de la implementación del departamento de regulación y consultoría deportiva.

<p>DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO</p> <p>Duración: 4 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudio de factibilidad del proyecto. - Definición de objetivos y metas. - Definición de indicadores de gestión y elaboración del presupuesto. - Diseño de plan de acción del proyecto. 	<p>DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Duración: 3 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la estructura organizacional. - Definición de perfiles y responsabilidades. - Elaboración del plan de operaciones (áreas, departamentos, etc) 	<p>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</p> <p>Duración: 4 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenios con clubes deportivos. - Convenios con entidades públicas (Ministerio del deporte, Concentraciones deportivas) - Convenios con futbolistas ecuatorianos. - Convenios con clubes de la Liga Pro. 	<p>EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO</p> <p>Duración: 1 semana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de metodología de control y evaluación.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.2. Tipo de gestión del evento

3.2.2.2.1. Definición y diseño del proyecto

Para la fase de definición y diseño del proyecto se tiene prevista una duración de 4 semanas donde se pretende llevar a cabo las siguientes actividades: realización de estudio de factibilidad del proyecto, definición de objetivos y metas, definición de indicadores de gestión y elaboración del presupuesto y finalmente el diseño de plan de acción del proyecto.

3.2.2.2.2. Diseño de la estructura organizacional

Para la fase de diseño de la estructura organizacional se tiene prevista una duración de 3 semanas donde se pretende llevar a cabo las siguientes actividades: elaboración de la estructura organizacional, definición de perfiles y responsabilidades y finalmente la elaboración del plan de operaciones (áreas, departamentos, etc.).

3.2.2.2.3. Ejecución del proyecto

Para la fase de ejecución del proyecto se tiene prevista una duración de 4 semanas donde se pretende llevar a cabo las siguientes actividades: convenios con clubes deportivos, convenios con entidades públicas (Ministerio del deporte, Concentraciones deportivas, etc.), convenios con futbolistas ecuatorianos y finalmente convenios con clubes de la Liga Pro.

3.2.2.2.4. Evaluación y control del proyecto

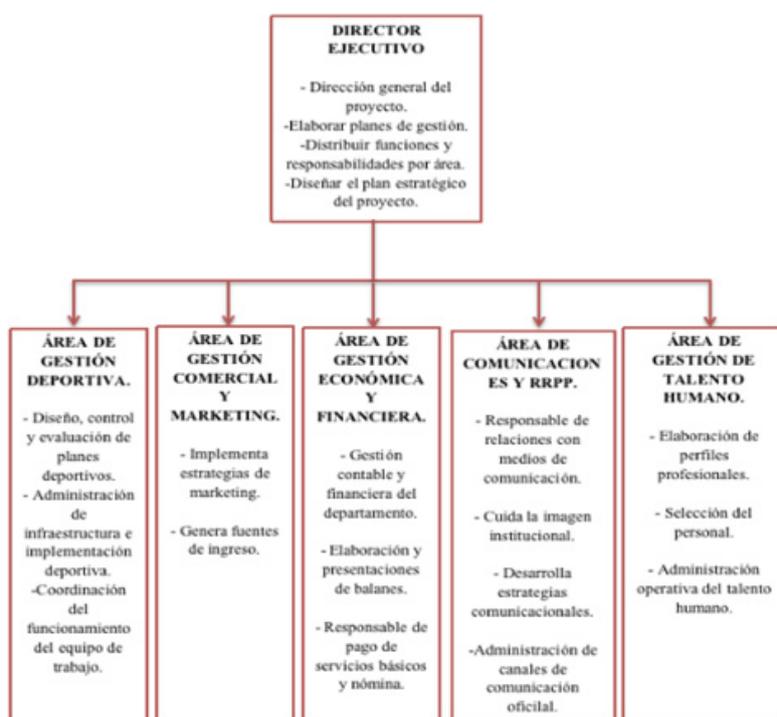
Para la fase de evaluación y control del proyecto se tiene prevista una duración de 1 semana donde se pretende realizar la siguiente actividad: definición de metodología de control y evaluación.

3.2.3. Plan operacional (Procesos de gestión, recursos humanos, materiales y necesidades, instalaciones deportivas y equipamientos, protocolos y premiaciones calendario o programa).

En la figura 2, se expone la organización planteada para el departamento de regulación y consultoría deportiva.

Figura 2

Organigrama organizacional del departamento de regulación y consultoría deportiva.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.1. Director ejecutivo

El director ejecutivo se encarga de la dirección del proyecto, elaboración de planes de gestión, distribución de funciones y responsabilidades por área y diseñar el plan estratégico del proyecto.

3.2.3.2. Área de gestión deportiva

El área de gestión deportiva se encarga del diseño, control y evaluaciones de planes deportivos, también está a cargo de la administración de infraestructura e implementación deportiva y coordinación del funcionamiento del equipo de trabajo.

3.2.3.3. Área de gestión comercial y marketing

El área de gestión comercial y marketing se encarga de la implementación de estrategias de marketing y también se encarga de la generación de fuentes de ingreso.

3.2.3.4. Área de gestión económica y financiera

El área de gestión económica y financiera se encarga de la gestión contable y financiera del departamento, elaboración y presentación de balances y es el responsable del pago de los servicios básicos y nómina.

3.2.3.5. Área de comunicaciones y RRPP

El área de comunicaciones y RRPP es el responsable de relaciones con medios de comunicación, cuida la imagen institucional, desarrolla estrategias comunicacionales y también de la administración de canales de comunicación oficial.

3.2.3.6. Área de gestión de talento humano

El área de gestión de talento humano se encarga de la elaboración de perfiles profesionales, selección del personal y de la administración operativa del talento humano.

3.2.4. Programación del evento.

Tabla 3

Características de la programación del evento.

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONSULTORIA DEPORTIVA: FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS					Miercoles 3/1/2024																
Inicio del proyecto:					Enero				Febrero				Marzo				Abril				
TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	
Título de la fase 1 Definición y diseño del proyecto																					
Tarea 1	Realización de estudio de factibilidad del proyecto	100%	3-1-24	5-1-24	■																
Tarea 2	Definición de objetivos y metas	100%	8-1-24	12-1-24	■	■															
Tarea 3	Definición de indicadores de gestión y elaboración del presupuesto	100%	15-1-24	19-1-24	■	■	■														
Tarea 4	Diseño del plan de acción del proyecto	100%	22-1-24	26-1-24	■	■	■	■													
Título de la fase 2 Diseño de la estructura organizacional																					
Tarea 1	Elaboración de la estructura organizacional	100%	5-2-24	9-2-24					■												
Tarea 2	Definición de perfiles y responsabilidades	100%	12-2-24	16-2-24					■	■											
Tarea 3	Elaboración del plan de operaciones	100%	19-2-24	24-2-24					■	■	■										
Título de la fase 3 Ejecución del proyecto																					
Tarea 1	Convenios con clubes deportivos	100%	4-3-24	8-3-24											■						
Tarea 2	Convenios con entidades públicas	100%	11-3-24	15-3-24											■	■					
Tarea 3	Convenios con futbolistas ecuatorianos	100%	18-3-24	22-3-24											■	■	■				
Tarea 4	Convenios con clubes de la Liga Pro	100%	25-3-24	29-3-24											■	■	■	■			
Título de la fase 4 Evaluación y control del proyecto																					
			fecha	fecha																	
Tarea 1	Definición de metodología de control y evaluación	100%	1-4-24	5-4-24															■		

Fuente: Elaboración propia.

3.3. La operación del evento o proyecto deportivo.

3.3.1. Plan de operaciones (planificación para cada área deportiva).

La infraestructura establecida contara con una sala de espera, una recepción para recibir a las personas, dentro de este tendremos salas subdivididas que serían la sala de reuniones, área de marketing, área de comunicación del lado izquierdo ingresando por la recepción, del lado derecho se ubicaría el área de gestión deportiva y legal, área financiera y área de talento humano, teniendo en la parte posterior los baños divididos tanto para hombres como para mujeres.

Figura 3

Render de la distribución de la oficina.



Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera se adjunta el Tabla 4 ver anexos, que consta de la auditoria de limpieza del departamento considerando las zonas más importantes que deben estar impecables para dar una buena imagen a los clientes.

Las 6 áreas que fueron divididas, tendrán un gestor deportivo encargado de acuerdo a sus competencias y capacitaciones, en horarios de trabajo completo con una remuneración de \$1000 (Tabla 5).

Tabla 4

Áreas, encargado, horario de trabajo, y costo de servicio.

Áreas	Encargado	Horario de trabajo	Costos de servicio
Dirección	Ana Cristina Vásquez	Horario completo	\$1.000
Área de gestión deportiva y legal	Iván Zambrano	Horario completo	\$1.000
Área de marketing	Adair Morales	Horario completo	\$1.000
Área financiera	Erick Mejía	Horario completo	\$1.000
Área de comunicación y R.R.P.P.	Paulo Ñacato	Horario completo	\$1.000
Área de talento humano	Carolina Olivero	Horario completo	\$1.000

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla (6) muestra las actividades que se pueden realizar en el departamento y toda la información pertinente a la ubicación, aforo, entre otros aspectos importantes de la organización.

Tabla 5

Logística e infraestructura.

Característica	Detalle
Actividades que se pueden realizar	Consultorías, asesorías, conferencias, elaboración documentos legales
Nombre del departamento	Departamento de regulación y consultoría deportiva.
Domicilio	Ciudadela Santa Mónica Baja. Riofrio y OE4, s.n. +593 9961562371 Quito-Ecuador.
Certificado o avales	SRI, Ministerio del Deporte, Municipio, Bomberos, Registro mercantil.
Aforo	24 personas.
Dimensiones del departamento	30x25 m2
Administrada por (Gobierno, Entidad Privada)	Entidad privada
Uso cotidiano	Asesoría y consultoría deportiva
Año construcción	2024

Fecha de última remodelación	s/n (Construcción nueva)
Servicios adicionales	Lugar de estacionamiento, recepción, sala de espera, baños.
Eventos realizados en dicha instalación.	Capacitaciones legales.
Seguro de responsabilidad	Si
Geolocalización	https://www.google.com/maps?q=-0.293756,-78.4881585&z=17&hl=es
Comentarios	Nueva idea de negocios deportivos, buscando ser una de las mejores empresas a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Gestión de instalaciones deportivas (plan maestro).

El departamento tendrá un horario establecido a lo largo la semana en días laborables de lunes a viernes, iniciando la jornada desde las 08:00 y culminando a las 17:00 con diferentes actividades a lo largo del día.

Dentro de las actividades se tendrá una carga en los días, lunes, martes, miércoles, jueves y viernes, donde se consideran cada una de las actividades que se irán desarrollando en el departamento (Tabla 7).

Tabla 6

Actividades laborables del departamento.

Actividades	Días	Horario
Consultoría legal	<i>L-M-V</i>	Jornada laboral
Revisión de documentos	<i>M-J</i>	Jornada laboral
Reuniones con peritos	<i>J</i>	Jornada laboral
Entrevista con deportistas	<i>M</i>	Jornada laboral
Resolución de conflictos	<i>V</i>	Jornada laboral
Entrevista con equipos de fútbol	<i>M-J</i>	Jornada laboral

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Plan de mantenimiento del equipo e instalaciones.

El estado de las instalaciones, en cuidados de instalaciones, limpieza y orden de equipos, se ha podido calificar en un rango de número del 1 al 5, donde 1 es nada o mala y 5 es mucho o muy buena (Tabla 8 ver anexos).

3.3.4. Protocolo de seguridad del evento o la organización.

La siguiente tabla se encuentran detallada la plantilla de evaluación de riesgos del departamento en donde se considera un análisis sobre cada uno de los posibles riesgos que puede tener el inmobiliario, tomando en cuenta los tipos de riesgos (extremadamente altos, alto, moderado y bajo). **Ver Anexos Tabla 7**

CAPITULO IV. ANÁLISIS JURÍDICO Y LEGAL

4.1. Marco legal nacional.

La figura jurídica del departamento de regulación y consultoría deportiva: falsificación de documentos será la de una consultora como tal con fines deportivos.

Dentro del marco legal regulatorio de la consultora y/o normas se encuentran la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Consultoría y la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Constitución de la República del Ecuador: la misma refiere a un factor político que contribuye y favorece a la industria como lo menciona el artículo 382 que dice que las organizaciones deportivas son autónomas si del tema administrativo se trata, la Constitución respalda a las instituciones deportivas para que encuentren la manera óptima para administrar las mismas.

Ley de Consultoría: en esta ley se puede encontrar dos artículos que favorecen a la industria, el primero es el artículo 2 que refiere a que las personas tienen la facultad de brindar un servicio de consultoría siendo estas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. El segundo es el artículo 5 el cual narra en su segundo párrafo que las empresas consultoras deben ser constituidas como compañías de responsabilidad limitada.

Se podría deducir que el organismo que confiere personería jurídica para la creación del departamento de consultoría sería la Ley de Consultoría.

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación: esta ley en el artículo 23 hace énfasis en la implementación de distintos mecanismos o herramientas que puedan ser utilizadas por las entidades u organizaciones deportivas, es decir, la autogestión que realizan las dichas entidades u organizaciones deportivas para generar sus propios ingresos los mismos que podrán ser invertidos en cualquier actividad en pro del deporte.

Descripción de las leyes nacionales que tipifican y sancionan la falsificación de documentos en el ámbito deportivo:

En el Art. 328 del Código Orgánico Integral Penal está tipificado la falsificación y uso de documento falso.

Artículo 328.- Falsificación y uso de documento falso.- La persona que falsifique, destruya o adultere modificando los de libertad de cinco a siete años. efectos o sentido de los documentos públicos, privados, timbres o sellos nacionales, establecidos por la Ley para la debida constancia de actos de relevancia jurídica, será sancionada con pena privativa

Cuando se trate de documentos privados la pena será de tres a cinco años.

El uso de estos documentos falsos, será sancionado con las mismas penas previstas en cada caso.

Menciones específicas a las penas y sanciones contempladas en la legislación nacional:

En el Art. 328 del Código Orgánico Integral Penal establece que en el caso de la falsificación de documentos públicos la pena será de 5 a 7 años y cuando se trate de documentos privados de 3 a 5 años.

4.2. Marco legal internacional

Identificación de las agencias gubernamentales y federaciones deportivas responsables de la aplicación y vigilancia de la legislación contra la falsificación de documentos.

De conformidad con el Art. 411 del Código Orgánico Integral Penal la Fiscalía es la dueña de la acción penal pública cuando existan elementos de convicción suficientes sobre el cometimiento de una infracción y la responsabilidad de la o las personas que lo cometieron.

4.3. Regulación interna.

La figura legal del departamento de regulación y consultoría deportiva, es una Sociedad limitada profesional (SLP), que está conformado por seis profesionales de la gestión deportiva que trabajan en sociedad, tendrá un aporte de capital equitativo entre

cada uno de los socios que conforman el departamento esto permitirá una mayor participación y trabajo conjunto de todos los involucrados en la sociedad.

Dentro de los requisitos internos e importantes que se deberán considerar estarán los siguientes:

- Aprobación de cada uno de los socios del departamento
- Convenio con equipos de futbol ecuatorianos
- Convenio con la F.E.F

Además, se tendría que considerar los siguientes requisitos para llevar a cabo el proyecto de gestión deportiva:

- Infraestructura adecuada
- Equipo de trabajo altamente capacitado
- Software interactivo
- Capital económico
- Alianzas estratégicas con equipos de futbol

Los permisos que deben tener en cuenta en la creación del departamento son los siguientes, Registro Único de Contribuyentes (RUC):

- Patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente
- Permiso de uso de suelo
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Declaración juramentada del representante legal del establecimiento

Los mismos que deben cumplir con todas las normativas acorde a las necesidades del departamento, para cumplir con un funcionamiento adecuado.

- Requisitos y estándares establecidos por las federaciones deportivas para la autenticación de documentos de los deportistas.

Los documentos falsificados pueden ser por parte de las personas expertas en diversos temas como son abogados, contadores o administradores, ya que los mismos con sus conocimientos alteran documentos como son contratos, actas de finiquito, balances contables, etc.

Los perjuicios que pueden traer este tipo de infracciones no son únicamente al nivel de la competencia sino en grandes perjuicios económicos, como sucedieron las investigaciones realizadas en la adquisición del AC de Milán por un grupo de inversiones China.

Debemos tener presente que este estudio se desarrolla en infracciones como la falsificación de los documentos en el ámbito deportivo y sus acciones, no eventos dados por personas que ya están fuera de este medio, como lo que sucedió con el famoso exjugador Ronaldinho Gaucho con respecto a su pasaporte en Paraguay.

En otras legislaciones con más detalle han singularizado o tipificado este tipo de infracciones, como la española, como corrupción deportiva o fraude deportivo. Este tipo de infracción se basa cuando una persona natural o jurídica relacionada al ámbito deportivo utiliza este campo de acción para beneficiarse ilegalmente o en perjuicios de otro u otros.

El conflicto de este tipo de normas es que aún no se encuentran claramente separados el conflicto penal con el disciplinario, ya que debemos tener siempre en cuenta el principio de mínima intervención penal, puesto que este tipo de conflictos se podría simplemente terminar con una sanción disciplinara ejemplar y disuasiva.

- Procedimientos de verificación y sanciones por parte de las federaciones ante casos de falsificación documental.

Existen normativas a nivel internacional y aplicable en donde sean parte de cada asociación, como es el Código Disciplinario de la FIFA. Art. 21. Falsificación de documentos:

- Toda persona que, en el ámbito de cualquier actividad relacionada con el fútbol, cree un documento falso, falsifique un documento existente o utilice un documento falsificado será sancionada con una multa y con una suspensión que dure al menos seis partidos o un periodo determinado que en ningún caso será inferior a doce meses.
- Se podrá responsabilizar a las federaciones o a los clubes de la falsificación de documentos cometida por sus oficiales y/o jugadores.

Donde no existe solo una sanción únicamente a la persona que cometió la infracción sino a la federación o club en su conjunto.

Según el numeral 2 del Art. 21 del Código Disciplinario de la FIFA, antes transcrita, en el caso de Byron Castillo hasta la misma Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) pudo tener consecuencias más grandes; este caso fue resuelto por el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), ya que este organismo tiene esta facultad de conformidad con el Art. 57 del Estatuto de la FIFA.

Todo esto de conformidad con el Art. 217 del Reglamento de la Comisión Disciplinaria de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, donde se establece una sanción administrativa de 6 meses a 3 años de suspensión por la falsificación de documentos de identidad:

Art. 217.- El jugador que, para obtener su registro o inscripción en la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se valiere o permitiere el uso de medios ilícitos, como la alteración de su partida de nacimiento, la falsificación de los documentos de identidad o suplantar la identidad de otra persona, será sancionado de seis meses a tres años de suspensión.

La alteración, falsificación o suplantación a la que se refiere este artículo será determinada por la Comisión Disciplinaria, bastando el sólo uso deliberado del documento ilícito para que se repute autor de la infracción.

Y en la correlación en el Art. 261 de la misma norma legal que establece una sanción disciplinaria de 1 a 5 años para dirigentes, clubes y jugadores que presentaren documentos falsos:

Art. 261.- Si en el trámite de los asuntos que conozcan los organismos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se llegare a determinar que dirigentes de asociaciones provinciales de fútbol, clubes, jugadores y más personas sujetas a la jurisdicción de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, presentaren documentos falsos, alterados, supuestos o con cualquier tipo de falsificación, serán sancionados con suspensión de uno a cinco años.

Igual sanción se impondrá a las personas indicadas en el inciso anterior si en tales litigios declararen faltando a sabiendas a la verdad, o presenten testigos que igualmente faltaren a sabiendas a la verdad.

Para el juzgamiento de las infracciones tipificadas anteriormente, será menester, necesariamente, la resolución en firme, en este sentido, de los organismos mencionados en el inciso primero de este artículo.

Dependiendo de cada asociación o federación las penas administrativas pueden ser de diversa índole, como pecuniarias o suspensión de ejercer actividades tanto directivos o deportistas.

Protección de los Derechos de los Deportistas: A. Derechos vulnerados

- Análisis de los derechos fundamentales y deportivos que se ven afectados por la falsificación de documentos.
 - La falsificación de documentos uno de los principales derechos fundamentales afectados son los de la identidad, porque se va en contra de la veracidad de los datos personales de cada persona.
 - A casusa de esto también pueden afectarse la propiedad intelectual e industrial tanto de los clubes e instituciones que intervienen.
 - Puede determinarse lavado de activos y evasión de impuestos que son infracciones en contra del mismo Estado y la sociedad en su conjunto.
 - Si los documentos son falsos también se afecta a los tramites y aportes ya realizados a la Seguridad social
 - Pueden verse vulnerados los derechos de los ciudadanos extranjeros en caso de que estén inmersos en esta problemática.
- Importancia de salvaguardar la integridad y reputación de los deportistas afectados.
 - Con la oportuna intervención se previene salvaguardar los derechos del trabajo de los deportistas implicados pero pobre todo se debe respetar sobre cualquier cosa el principio de inocencia porque mientras no se demuestre por completo la posible o investigación de falsificación de documentos no se lo puede exponer al o los deportistas a sanciones o

criterios por adelantado, más aún si existe medios de prensa muy conflictivas y amarillistas.

- Se debe tener en cuenta que sobre manera la edad de los deportistas (menores de edad) que son investigados o sancionados ya que por dicha edad los más seguro es que los actos que se encuentran siendo analizados no fueron efectuados por ellos sino por otras personas que se beneficiaban directa o indirectamente con estas infracciones.
- En caso de sanciones siempre se debe examinar todos los hechos en su conjunto para que siempre exista la posibilidad de que las personas infractoras puedan reivindicarse y sigan practicando el deporte, por las diferentes finalidades que persiguen las penas o sanciones, sean penales o administrativas.

4.4. Responsabilidades.

Los responsables en la ejecución del proyecto: departamento de regulación y consultoría deportiva: falsificación de documentos será la de una consultora como tal con fines deportivos, estarán a cargo de los siguientes profesionales, detallados a continuación (Tabla 10).

Tabla 8

Responsabilidades en la ejecución del proyecto.

Áreas	Encargado
Dirección	Ana Cristina Vásquez
Área de gestión deportiva y legal	Iván Zambrano
Área de marketing	Adair Morales
Área financiera	Erick Mejía
Área de comunicación y R.R.P.P.	Paulo Ñacato
Área de talento humano	Carolina Olivero
Actividades que se pueden realizar	Consultorías, asesorías, conferencias, elaboración documentos legales.
Nombre del departamento	Departamento de regulación y consultoría deportiva.
Domicilio	Ciudadela Santa Mónica Baja. Riofrio y OE4, s.n.

Certificado o avales	+593 9961562371 Quito-Ecuador. SRI, Ministerio del Deporte, Municipio, Bomberos, Registro mercantil.
Aforo	24 personas.
Dimensiones del departamento	30x25 m2
Administrada por (Gobierno, Entidad Privada)	Entidad privada
Uso cotidiano	Asesoría y consultoría deportiva
Año construcción	2024
Fecha de última remodelación	s/n (Construcción nueva)
Servicios adicionales	Lugar de estacionamiento, recepción, sala de espera, baños.
Eventos realizados en dicha instalación.	Capacitaciones legales.
Seguro de responsabilidad	Si
Geolocalización	https://www.google.com/maps?q=-0.293756,-78.4881585&z=17&hl=es
Comentarios	Nueva idea de negocios deportivos, buscando ser una de las mejores empresas a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE GOBERNANZA

5.1. Identificación de actores y grupos de interés.

5.1.1. Principios de gobernanza

El Centro de Consultoría Deportiva, se dedica a potencializar el desarrollo integral de los deportistas y los clubes. El deporte es un fenómeno social cuyo crecimiento no solo en lo comercial sino también por escándalos. La Gobernanza en el deporte se ha utilizado como herramienta para recuperar la confianza de grandes organizaciones y sus simpatizantes por directivos que tuvieron una mala gestión o por corrupción. La gobernanza en el deporte se compone de principios básicos y herramientas de evaluación.

5.2. Diagnóstico de la gobernanza de la organización

5.2.1. Indicadores de la buena gobernanza

5.2.1.1. Indicadores de transparencia

Para medir la buena gobernanza y las acciones a desarrollarse en la misma se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Las normas Jurídicas que ayudan contra la corrupción son:

- Constitución de República del Ecuador
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Reglamento General de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

Las actividades que siempre deben estar presentes para imponer una buena gobernanza:

- Las instituciones públicas y privadas, clubes deportivos deben ser capacitados sobre las consecuencias de la mala gestión deportiva y la corrupción.
- Siempre se deben realizar las respectivas denuncias en las instituciones competentes de los actos de corrupción en el deporte.

- Informar a los medios de comunicación sobre la transparencia de su accionar de los clubes deportivos, instituciones públicas y privadas encargadas de la actividad deportiva en todas sus instancias.
- El correcto manejo y transparencia pública de los fondos económicos.
- Transparentar los resultados, objetivos y metas por partes de las instituciones públicas y privadas.

5.2.1.2. Indicadores de procesos democráticos

- Todas las instituciones públicas y privadas deben garantizar los procesos democráticos para la elección de sus autoridades.
- Mediante la tecnología se debe asegurar el acceso a la información de todo el público en general y los interesados más directos.
- Mediante las normas respectivas se garantiza los límites del mandato de las autoridades y su periodo en sus funciones, evitando las reelecciones indefinidas.
- Los deportistas también deben participar en los procesos democráticos, ya que son el eje fundamental del deporte a todo nivel.

5.2.1.3. Indicadores de separación de poderes

- En los clubes deportivos y federaciones deportivas a la asamblea general son la máxima autoridad.
- Las sanciones para las autoridades a todo nivel por la mala gestión y corrupción deportiva.
- Implementación de sistemas de controles financieros mediante auditorías públicas y privadas.

5.2.1.4. Indicadores de solidaridad

- Se deben realizar capacitaciones permanentes a sus miembros en gestión y buena gobernanza.
- Planificación para la sostenibilidad ambiental a par de la práctica deportiva.

Evaluación de los indicadores de buena gobernanza mediante una tabla cuantitativa:

Tabla 9

Escala de puntuación.

Puntaje	1	2	3	4
Alcance/desarrollo	Insatisfactorio	Poco satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Satisfactorio
Condiciones	No se encuentra evidencia documentada en el departamento consultoría.	El departamento de consultoría tiene algunas prácticas asociadas.	El departamento de consultoría tiene algunas prácticas relacionadas y se encuentran debidamente documentadas.	El departamento de consultoría tiene un buen posicionamiento en el mercado y es un ejemplo a seguir.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Principio de Transparencia.

	Principios de Transparencia	Departamento	Resultado
1	Las instituciones, organizaciones deportivas públicas y privadas deben informar sobre los riesgos de corrupción e incluidos los conflictos de intereses.	4	1,33
2	Las instituciones, organizaciones deportivas públicas y privadas presentan su plan estratégico.	4	1,33
3	Las instituciones, organizaciones deportivas públicas y privadas deben detallar sobre los fondos económicos asignados.	4	1,33
	TOTAL	12	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Principio de Procesos democráticos.

	Principios de Procesos democráticos	Departamento	Resultado
1	Todas las organizaciones tomen medidas para garantizar que las elecciones de altos funcionarios	2,5	0,83
2	Las organizaciones han establecido límites de mandato, el periodo para el cual han sido elegido	2	0,66
3	La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos políticos a los deportistas	2	0,66
	TOTAL	6,5	2,16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Principio de Separación de poderes.

	Principios de Separación de poderes	Departamento	Resultado
1	La asamblea general supervisa adecuadamente las organizaciones	3	1
2	Las organizaciones establecen procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros	2	0,6
3	La organización implementa un sistema de control financiero	2	0,6
	TOTAL	7	2,33

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Principio de Solidaridad.

	Principios de Separación de solidaridad	Departamento	Resultado
1	La organización ofrece consultoría a sus miembros en las áreas de gestión o gobernanza	3,5	1,16
2	En las organizaciones deportiva se planifica, organiza y ejecuta actividades físicas	3	1
3	La organización implementara una política pública para la promoción y difusión de la sostenibilidad ambienta	2	0,66
	TOTAL	8,5	2,83

Fuente: Elaboración propia.

El índice, SGO del departamento es del 70,75%. En el análisis realizado se pudo constatar que el índice de TRANSPARENCIA, alcanza el 100% esto se refiere a que el departamento de consultoría tenga la capacidad de garantizar una rendición de cuentas y datos que permitan mejorar la confianza y la transparencia con las entidades deportivas, clubes deportivos, deportistas.

5.2.1.4.1. Las principales fortalezas son:

- Rendición de todos los datos de forma correcta y oportuna.
- Información adecuada y correcta.
- Interacción con las entidades deportivas en general.

5.2.1.4.2. Las principales debilidades son:

- Confusión de información.

- Riesgo de pérdida de información.
- Costos de mantenimiento del software o base de datos.

Tabla 14

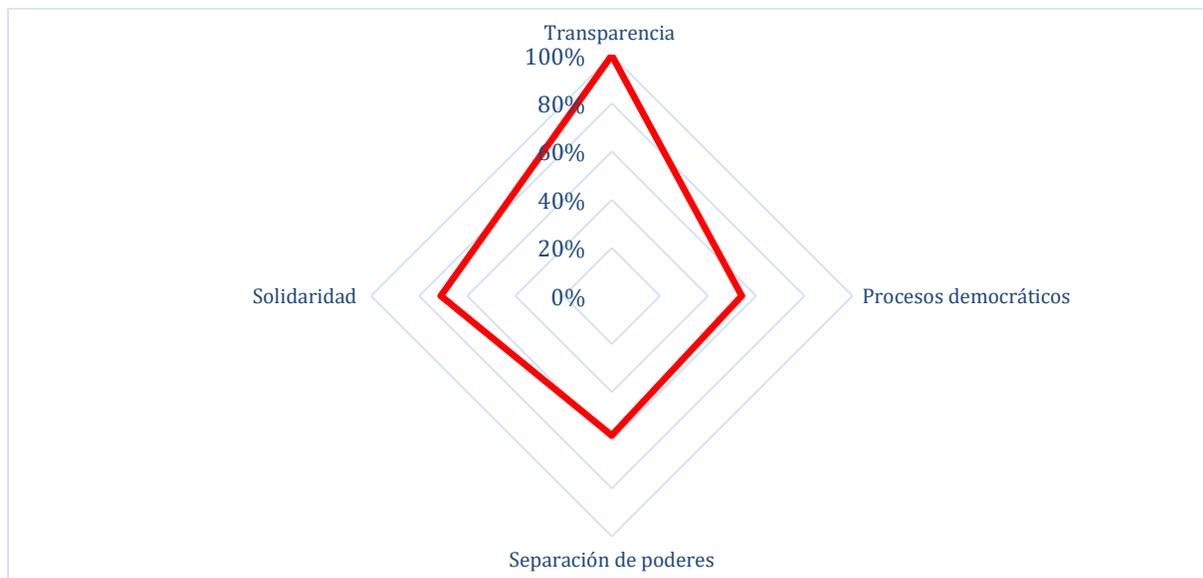
Índice general y puntajes.

Dimensión	Puntaje (rango de 1 a 4)	Índice
Transparencia	4	100%
Procesos democráticos	2,16	54%
Separación de poderes	2,33	58%
Solidaridad	2,83	71%
Total		70,75%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Índice general y puntajes.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Política para Stakeholders

5.2.1 Identificación

Para la creación de una política para la gestión de stakeholders es necesario cumplir dos etapas.

Primera es identificar los actores y la segunda elaborar una política, con la finalidad de identificar los stakeholders y su incidencia en la política.

Se identifican los grupos de actores que intervienen de alguna manera en la Política.

Se usan dos criterios de valoración:

- a) Intervención IDEAL: Es lo que debería ser el rol del actor según su acción y competencia o incidencia dentro de la política.
- b) Intervención REAL: Es la intervención del actor se da en el campo de lo real.
- c) Se evalúa este tipo de intervención de cada actor en la política, mediante una valoración numérica: El mayor puntaje es 2 cargado al nivel Relevante, el puntaje 1 arrojado al nivel Aceptable, y, el puntaje 0 al índice de Ausencia (Tabla 17).

El cuadro de calificación de la intervención de los actores dentro de la política queda así (Tabla 18):

Tabla 15

Tipos de intervención.

Intervención IDEAL			Intervención REAL		
Relevante	Aceptable	Ausente	Relevante	Aceptable	Ausente
2	1	0	2	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Fases de la política.

ACTORES	FASES DE LA POLÍTICA								TOTAL (sumatoria*100/16)
	FORMULACIÓN		LEGITIMACION		IMPLEMENTACION		EVALUACIÓN		
NIVEL DE INTERVENCIÓN	IDEAL	REAL	IDEAL	REAL	IDEAL	REAL	IDEAL	REAL	
Capacitadores	1	2	1	2	1	2	1	2	68%
Clubes	2	1	1	1	1	1	1	0	50%
Socios	1	2	1	2	2	1	1	2	75%
Gestores y directivos	2	2	1	1	1	2	1	1	68%
Empresas	1	0	1	0	1	1	1	1	38%
Total de peso									

Fuente: Elaboración propia.

- *Capacitadores:* Es necesario tener más de un capacitador, logrando que siempre dispongamos de uno, para poder atender a los miembros del equipo y sobre todo a los jugadores que conforman el club, relacionados a un 68% de interacción con los mismos.
- *Clubes:* a fin de lograr conseguir lugares necesarios o espacios abiertos donde podamos interactuar y socializar con los miembros del club, sería a un nivel del 50% conformando el nombre y parte de la infraestructura.
- *Socios:* alcanzan el 75%, ya que vienen a ser parte fundamental, quienes invertirían en nuestro club para la adquisición de equipos y donaciones de recursos económicos.
- *Gestores y directivos:* serían parte fundamental siendo los profesionales encargados de validar y direccionar a los jugadores o miembros del equipo logrado los mejores resultados en temas de responsabilidad y evitar que cometan fraudes donde tendríamos un 68% de participación por el tiempo dedicado para ellos.
- *Empresas:* la participación de las empresas es mínimo por lo cual tiene un 38% de intervención, ya que por medio de estos tendría el sustento legal para los diferentes trámites relacionados al funcionamiento del club, considerando que tenemos a los socios quienes cumplirían un roll similar.

Con el final el total de los resultados se verifica un porcentaje promedio alcanzado por cada actor.

Posteriormente dichos porcentajes son ubicados en la Escala de Valoración MAC que está dividida en:

- Esporádica y contingente
- Discontinua y moderada
- Continua y preponderante.

Tabla 17

Escala de valoración MAC

ESCALA DE VALORACIÓN MAC		
Esporádica y contingente	Discontinua y moderada	Continua y preponderante
0	1	2
0-33%	34-67%	68-100%

ACTORES	ESCALA DE VALORACION MAC		
	Esporádica y contingente	Discontinua y moderada	Continua y preponderante
	0	1	2
	0-33%	34-67%	68-100%
CAPACITADORES			El actor tiene un papel continuo preponderante
CLUBES		El actor tiene un papel discontinuo y moderado	
SOCIOS			El actor tiene un papel continuo preponderante
GESTORES Y DIRECTIVOS			El actor tiene un papel continuo preponderante
EMPRESAS		El actor tiene un papel discontinuo y moderado	

Fuente: Elaboración propia.

Con el modelo de stakeholders en sus respectivos indicadores de gestión el Centro Consultoría Deportiva para evitar la mala gestión deportiva se evidencia de manera más clara la participación de cada actor.

La creación del departamento de regulación y consultoría deportiva, es una organización social con el fin de brindar una asesoría correcta dentro del ámbito profesional y deportivo, está diseñada para crear una fuente de empleo, y así incrementar la actividad económica y poder fomentar transparencia deportiva.

Este proyecto incitará fomentar la transparencia y equidad dentro de las consultorías que se realizarán en varios clubes deportivos (fútbol), fomentando la ética y valores deportivos.

Con la creación de este proyecto se llevará a cabo la protección de derecho de los deportistas y así la prevención de dopaje, adulteración de documentos y de corrupción institucional.

5.3. Plan de mejora.

El director ejecutivo se encarga de la dirección del proyecto, elaboración de planes de gestión, distribución de funciones y responsabilidades por área y diseñar el plan estratégico del proyecto:

5.3.1. Área de gestión Deportiva

El área de gestión deportiva se encarga del diseño, control y evaluaciones de planes deportivos, también está a cargo de la administración de infraestructura e implementación deportiva y coordinación del funcionamiento del equipo de trabajo.

5.3.2. Área de gestión comercial y marketing

El área de gestión comercial y marketing se encarga de la implementación de estrategias de marketing y también se encarga de la generación de fuentes de ingreso

5.3.3. Área de gestión económica y financiera

El área de gestión económica y financiera se encarga de la gestión contable y financiera del departamento, elaboración y presentación de balances y es el responsable del pago de los servicios básicos y nómina.

5.3.4. Área de comunicaciones y RRPP

El área de comunicaciones y RRPP es el responsable de relaciones con medios de comunicación, cuida la imagen institucional, desarrolla estrategias comunicacionales y también de la administración de canales de comunicación oficial.

5.3.5. Área de gestión de talento humano

El área de gestión de talento humano se encarga de la elaboración de perfiles profesionales, selección del personal y de la administración operativa del talento humano.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con la creación del departamento, se logrará identificar y mitigar riesgos potenciales en la gestión deportiva, reduciendo la posibilidad de escándalos, fraudes o malversación de fondos, ofreciendo los mecanismos para la resolución de conflictos, tanto internos como externos, de manera justa y eficiente.
- Se proporcionará un asesoramiento especializado a clubes, federaciones y otras entidades deportivas, incluyendo a familiares mejorando la toma de decisiones estratégicas para que las gestiones sean las correctas para el deporte.
- La optimización de los recursos facilitara que varios programas para el desarrollo del talento deportivo, desde las bases hasta el alto rendimiento, promoviendo el uso de tecnologías avanzadas para la gestión deportiva, mejorando la eficiencia operativa y administrativa.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda establecer las políticas y los procedimientos detallados que aborden aspectos clave de la gestión deportiva, incluyendo la ética, transparencia, y la buena gobernanza, utilizando mecanismos para asegurar que las organizaciones deportivas cumplan con las regulaciones locales, nacionales e internacionales, en todos los ámbitos legales, éticos y deportivos.
- Es necesario ofrecer servicios de consultoría en áreas críticas como finanzas, gestión de recursos humanos, y planificación estratégica, desarrollar planes personalizados de asesoramiento que se adapten a las necesidades específicas de cada entidad deportiva.

- Desarrollar y hacer cumplir un código de conducta ético para todos los actores del ámbito deportivo, implementar programas de integridad para prevenir la corrupción y otros comportamientos indebidos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Castro-Burbano de Lara, D. (2020). *Divisiones inferiores: el camino para ser futbolista profesional en Ecuador*. Universidad de las Américas.
- Coba, G. (2023). *Tres personas son detenidas por falsificación de documentos en el Registro Civil*. <https://www.primicias.ec/noticias/sucesos/registro-civil-detenidos-falsificacion-documentos-pasaportes/>
- Consejo de la Judicatura. (2020). *E-SATJE 2020 - CONSULTA DE PROCESOS JUDICIALES ELECTRÓNICOS*. <https://procesosjudiciales.funcionjudicial.gob.ec/busqueda>
- Crespo-Barahona, J. (2017). *Diseño de la cadena de valor mediante la metodología de gestión por procesos en el club atlético KIN*. Universidad de las Américas.
- El Comercio (2019). *Fiscalía de Chimborazo investiga una supuesta falsificación de documentos en el Olmedo de Riobamba*. <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol/fiscalia-olmedo-investigacion-falsificacion-documentos.html>
- El Futbolero. (2023). *Cómo se gana la vida hoy Luis Chiriboga, que llevó a Ecuador a su 1er mundial*. <https://www.elfutbolero.com.ec/seleccion/Como-se-gana--la-vida-hoy-Luis-Chiriboga-que-llevo-a-Ecuador-a-su-1er-mundial-20230301-0024.html>
- Futbolecuador. (2019). *FIFA sanciona de por vida e impone millonaria multa a Luis Chiriboga*. <https://www.futbolecuador.com/site/noticia/fifa-sanciona-de-por-vida-e-impone-millonaria-multa-a-luis-chiriboga-oficial/102186>
- Gavilanes-Vinces, E. (2020). *Cobertura de los medios de comunicación ecuatorianos en los casos de falsificación de documentos en jugadores de fútbol*. Universidad de Palermo.
- Moreira-Ramos, F. (2019). *La teoría de la imputación objetiva en relación con el delito de falsificación y uso de documento falso en los pases de jugadores de fútbol profesional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



Primicias. (2022). *Los dirigentes del futbol ecuatoriano y sus líos con la justicia.*
<https://www.primicias.ec/noticias/en-exclusiva/dirigentes-futbol-ecuatoriano-lios-justicia/>

ANEXOS

Evaluación de riesgo.

Plantilla de evaluación de riesgo básica	
Fecha de elaboración	
Ubicación (Descripción detallada)	
Preparado por:	
Tarea que se está evaluando	
Descripción del trabajo	
Adjuntar notas	Adjuntar fotografías
Seleccione el tipo de observación	

Tiene alta frecuencia de accidentes	
Revisión general de espacio	
Revisión de adaptaciones o modificaciones recientes	
Mantenimientos realizados	
Otro: mencionar	
Tareas, peligros y medidas preventivas	

Introduzca la descripción del riesgo observado y en qué medida afecta la programación de actividades y tareas.	
Riesgo o peligro potencial identificado (seleccione todas las opciones que correspondan)	
Fenómeno eléctrico (descarga, cortocircuito, electricidad)	
Riesgo de caídas de los clientes (resbalón, tropiezo)	
Incendios	
Terremotos	
Robos	
Inundaciones	
Daño estructural	
No están en condiciones las salidas y ni concretas las rutas de emergencia	

No cuenta con recursos de atención primaria y emergencia (extintores, desfibrilador, entre otros)	
Otro	
Califique el riesgo / peligro.	
Riesgo extremadamente alto	
Riesgo alto	
Riesgo moderado	
Riesgo bajo	
Incorpore foto	
Medidas de control de peligros	
Controles técnicos	
Controles administrativos	
Equipo de protección individual (EPI)	
Otras	
Explicación de Medidas de control	
Recomendación del comité de seguridad y salud	
Firma inspectora/a Nombre completo y firma.	Comité de Salud y Seguridad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Auditoría de limpieza semanal del departamento.

Fecha de elaboración:				
Ubicación (Descripción detallada):				
Preparado por:				
Zona de acceso (Entrada)	SI	NO	N/A	Observaciones
Estacionamiento limpio y despejado				
Barreras de acceso				
Cubos de basura				
Zona para bicis				

Zonas comunes (Sala de espera, Recepción, oficinas)	SI	NO	N/A	Observaciones
Paredes limpias				
Cristales limpios				
Pasillos limpios				
Techos/rejillas de ventilación funcionales				
Luminarias/lámparas funcionales				
Oficinas limpias				
Baños (Masculino - Femenino)	SI	NO	N/A	Observaciones
Lavabos limpios				
Espejos limpios				
Secadores funcionales				
Reposición de papel				
Suelo limpio y desinfectado				
Extractor de olores funcionales				
Extintores funcionales				
Adaptaciones para personas con discapacidad				
REPORTE DE DESPERFECTO				
Firma inspector/a	Nombre completo / CI /			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Plan de mantenimiento e instalaciones.

Estado de Instalaciones					
	Nada Mala		← →		Mucho Muy Buena
Da sensación "de nueva". Tiene aspecto moderno	1	2	3	4	5
Está adaptada a discapacitados (en general)	1	2	3	4	5
Tiene seguridad (cámaras; circuito TV; guardias)	1	2	3	4	5
Baños					
Están limpios	1	2	3	4	5
Tiene buen ambiente	1	2	3	4	5
Hay vestuarios colectivos; individuales; discapacitados	1	2	3	4	5
Los suelos son antideslizantes	NO		SI		
Sala espera					
Están limpios	1	2	3	4	5
Estado material respecto a su mantenimiento es bueno	1	2	3	4	5
La calidad de material para la actividad es la adecuada	1	2	3	4	5

La calidad de material es buena	1	2	3	4	5
Tiene la iluminación adecuada	1	2	3	4	5
La ventilación es buena	1	2	3	4	5
Hay cortinas transversales que posibilitan la mayor práctica deportiva	NO		SI		
Pasillos					
Existen obstáculos que dificultan el tránsito correctamente	1	2	3	4	5
La calidad de papeleras es la adecuada	1	2	3	4	5
Las indicaciones son adecuadas	1	2	3	4	5
Están limpios	1	2	3	4	5
Recepción					
Existe información necesaria para la correcta utilización de la instalación	1	2	3	4	5
El estado es óptimo	1	2	3	4	5
Hay suficientes indicaciones	1	2	3	4	5
Está limpia	1	2	3	4	5
Atención recibida	1	2	3	4	5
Oficinas					
Están limpios	1	2	3	4	5
Estado material respecto a su mantenimiento es bueno	1	2	3	4	5
La calidad de material para la actividad es la adecuada	1	2	3	4	5
La calidad de material es buena	1	2	3	4	5
Tiene la iluminación adecuada	1	2	3	4	5
La ventilación es buena	1	2	3	4	5
Hay cortinas transversales que posibilitan la mayor práctica deportiva	NO		SI		

Fuente: Elaboración propia.