

Maestría en

Gestión Deportiva

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión Deportiva

AUTORES:

Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao

Miño Almeida Pablo Sebastián

Mirabá Fernández John Alex

Parreño Poveda Carlos Samuel

Yánez Abrigo Freddy Cristóbal

Director de titulación:

Martín Ávila Escobar

Título del trabajo de titulación:

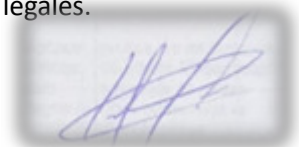
Desarrollo de un plan estratégico para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027

a través de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo

Ecuador, (junio, 2026)

Certificación de autoría

Nosotros; **Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao**, **Miño Almeida Pablo Sebastián**, **Mirabá Fernández John Alex**, **Parreño Poveda Carlos Samuel** y **Yánez Abrigo Freddy Cristóbal**; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



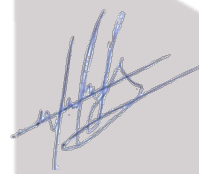
Firma del graduando
Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao



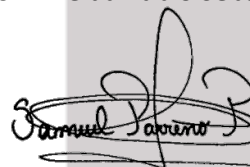
Firma del graduando
Mirabá Fernández John Alex



Firma del graduando
Yánez Abrigo Freddy Cristóbal



Firma del graduando
Miño Almeida Pablo Sebastián



Firma del graduando
Parreño Poveda Carlos Samuel

Autorización de derechos de propiedad intelectual

Nosotros; **Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao**, **Miño Almeida Pablo Sebastián**, **Mirabá Fernández John Alex**, **Parreño Poveda Carlos Samuel** y **Yánez Abrigo Freddy Cristóbal**; en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Desarrollo de un plan estratégico para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027 a través de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo***, 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.

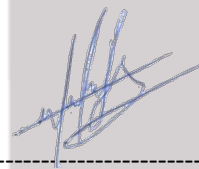
D. M. Quito, Junio 2026



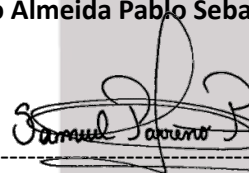
Firma del graduando
Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao



VERIFICAR DOCUMENTO EN: <https://www.uid.edu.ec/verificar>
 ESCRIBIR el número de verificación que aparece en el código QR
JOHN ALEX MIRABA FERNANDEZ



Firma del graduando
Miño Almeida Pablo Sebastián



Firma del graduando

Mirabá Fernández John Alex



VERIFICAR DOCUMENTO EN: <https://www.uid.edu.ec/verificar>
 ESCRIBIR el número de verificación que aparece en el código QR
FREDDY CRISTOBAL YANEZ ABRIGO

Firma del graduando

Yánez Abrigo Freddy Cristóbal

Firma del graduando

Parreño Poveda Carlos Samuel

Aprobación de la dirección del programa

Nosotros, **Martín Ávila Escobar y Stefano Niro**, declaramos que los graduandos ;

Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao, Miño Almeida Pablo Sebastián, Mirabá Fernández John

Alex, Parreño Poveda Carlos Samuel y Yánez Abrigo Freddy Cristóbal 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: 2026.09.09
18:30:42 -05'00'

Martín Ávila Escobar

Director Programa UIDE

Maestría en Gestión Deportiva



Stefano Niro

Director Académico EIG

Maestría en Gestión Deportiva

Dedicatorias

Dedico este trabajo de tesis, en primer lugar, a mi madre, por ser mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia. Gracias por tu apoyo incondicional, tus consejos y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Este logro también te pertenece, porque cada uno de tus sacrificios fue una motivación para seguir adelante. A mi hermano, por acompañarme a lo largo de este camino, por su apoyo, confianza y por compartir conmigo los desafíos y alegrías de esta etapa académica. A mis abuelitos, quienes con su cariño, sabiduría y enseñanzas han dejado una huella invaluable en mi vida. Gracias por sus bendiciones y por inspirarme con su ejemplo. A mis tíos, por su apoyo, palabras de aliento y por estar presentes en los momentos importantes de mi formación personal y profesional. A mis primos, por los momentos compartidos, por su amistad y por brindarme ánimo durante este proceso. Finalmente, dedico este logro a toda mi familia, quienes de una u otra manera contribuyeron a mi crecimiento y me impulsaron a alcanzar esta meta. Su amor, confianza y apoyo fueron fundamentales para culminar con éxito esta importante etapa de mi vida.

Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi madre, por ser la persona que ha estado siempre a mi lado, apoyándome en cada etapa y motivándome a seguir adelante. Gracias por tu esfuerzo, tu paciencia y por confiar en mí en todo momento. Este logro es también reflejo de todo lo que has hecho por mí.

A mis abuelos, quienes, aunque ya no están físicamente, fueron una parte fundamental en mi vida.

Sus enseñanzas, su ejemplo y el cariño que siempre me brindaron siguen presentes en cada paso que

doy. Este trabajo también es para ustedes, porque su recuerdo continúa siendo una motivación constante.

Miño Almeida Pablo Sebastián

Dedico este trabajo a quienes han sido parte de mi camino, incluso sin saberlo. A quienes me enseñaron que los logros más importantes no se alcanzan por talento, sino por disciplina, constancia y la decisión de seguir avanzando aun cuando el camino parece difícil. Este proyecto representa mucho más que el cierre de una etapa académica; simboliza las horas de esfuerzo, los aprendizajes, las dudas superadas y la convicción de que cada meta alcanzada abre la puerta a nuevos desafíos.

Mirabá Fernández John Alex

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de mi vida, por brindarme la sabiduría, la perseverancia y la fe necesaria para culminar esta importante etapa académica. A mi mamá, por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante, siendo siempre mi mayor inspiración para seguir adelante y alcanzar mis metas. A mis perros, quienes con su compañía y cariño han sido una fuente permanente de alegría y tranquilidad en los momentos más exigentes de este camino. Y a mis amigos Daniel y Johnny, por su amistad sincera, su apoyo incondicional y por acompañarme en los desafíos y logros que han marcado esta etapa de crecimiento personal y profesional.

Parreño Poveda Carlos Samuel

Dedico este trabajo a mi abuelo quien me observa desde el cielo con su luz me acompaña y quien me enseñó que la vida tiene tantos capítulos como un libro, pero solo tú decides como darle el final a cada historia. Va dedicado a mis padres los pilares de mi vida y creyeron en mí en todo momento, a mis hermanos quienes me ven como un ejemplo y por eso trato de siempre dar lo mejor. A mis chicos de todos los lugares donde trabajo ya que ellos son un motor que me inspira, con cada enseñanza y experiencia, que han sido inolvidables para mí. Se lo dedico a cada uno de ellos porque sé que los sueños se cumplen con esfuerzo y dedicación, que el sol sale todos los días y tenemos una nueva oportunidad de dar lo mejor. “Ser invencible de mil sonrisas”. Y a mí mismo, por la constancia, pasión, entrega, dedicación y disciplina que me hizo llegar hasta aquí y culminar con un proceso más de aprendizaje, esperando ser un gran profesional con lo aprendido.

Yáñez Abrigo Freddy Cristóbal

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para superar cada desafío presentado durante mi formación académica. Gracias por guiar mis pasos, iluminar mi camino y permitirme alcanzar esta importante meta. A mi madre, mi más profundo agradecimiento por su amor incondicional, sacrificio, apoyo constante y por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por creer en mí, motivarme a seguir adelante y enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia son la clave para alcanzar los sueños. A mi hermano, por su compañía, comprensión y apoyo durante este proceso. Gracias por estar presente en los momentos de dificultad y por celebrar conmigo cada logro alcanzado. A mis abuelitos, por su cariño, consejos, valores y bendiciones. Sus enseñanzas han sido una fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de mi vida. A mis tíos, por sus palabras de aliento, apoyo y confianza. Gracias por contribuir de diferentes maneras a mi crecimiento personal y profesional. A mis primos, por su amistad, compañía y por compartir momentos que hicieron más llevadero este camino académico. A mis amigos, por su apoyo, compañerismo y motivación. Gracias por los momentos compartidos, por las experiencias vividas y por brindarme ánimo en los momentos de mayor exigencia. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo y al cumplimiento de esta meta académica. Cada consejo, palabra de apoyo y gesto de confianza fueron fundamentales para llegar hasta aquí.

Imbaquingo Cayamcela Cristian Jordao

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso, por acompañarme en cada momento y por ser una motivación constante para alcanzar mis objetivos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

A mis abuelos, por todo lo que representaron en mi vida. Su ejemplo, sus valores y sus enseñanzas siguen guiando mi camino, incluso en su ausencia.

Agradezco también a la Universidad Internacional del Ecuador por la formación académica brindada durante este proceso, así como a los docentes de la maestría por compartir sus conocimientos y contribuir a mi desarrollo profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de alguna manera aportaron para la realización de este trabajo y formaron parte de esta etapa.

Miño Almeida Pablo Sebastián

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la oportunidad, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. A mi familia, por estar presente a lo largo de este camino, comprender las exigencias que implicó este proceso y acompañarme mientras alcanzaba esta meta. A los docentes de la Maestría en Gestión Deportiva y a nuestro tutor, por compartir sus conocimientos, experiencias y valiosas orientaciones, que enriquecieron significativamente esta investigación. A mis compañeros de maestría, por el compañerismo, el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo que hicieron de este recorrido una experiencia de constante aprendizaje y crecimiento profesional. Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este trabajo y

reafirmaron mi compromiso con la mejora continua, la excelencia y el desarrollo de la gestión deportiva.

Mirabá Fernández John Alex

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad, a los docentes de la maestría y a todas las personas que contribuyeron a mi formación académica y profesional durante este proceso. Agradezco especialmente a quienes compartieron conocimientos, experiencias y orientación a lo largo de esta etapa, permitiéndome ampliar mi visión sobre la gestión deportiva y fortalecer las competencias necesarias para afrontar nuevos desafíos profesionales. Finalmente, agradezco a mis compañeros de maestría por los aprendizajes compartidos, el trabajo colaborativo y las experiencias que enriquecieron este recorrido académico.

Parreño Poveda Carlos Samuel

La culminación esta maestría y trabajo de investigación se ha dado gracias a Dios quien guía mi camino y me ayuda hacer mejor las cosas, así también como a los profesores quienes nos compartieron herramientas valiosas con orientación y exigencia de alta calidad en todo momento. A nuestra UIDE con su programa de formación que nos brindó la oportunidad de formarnos a nivel profesional. A Martín Ávila quien es nuestro director de carrera y nos guio con paciencia, entusiasmo durante todo el proceso. A mis padres Fredy Mauricio Yáñez León y Cruz Alicia Abrigo Castro quienes con su amor incondicional me apoyan día a día. Finalmente agradezco a mi Club de Baloncesto Nine9ball el cual me ha hecho querer superarme y darles el mejor servicio, sin ellos no habría sido



posible, así como también a todos los estudiantes que han pasado por mi vida, quienes no solo aprendieron si no también me enseñaron, de manera directa o indirecta aportaron con su granito de arena para hacer realidad este logro.

Yáñez Abrigo Freddy Cristóbal

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resumen

La presente investigación desarrolla un plan estratégico para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027 a través de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC), con el propósito de fortalecer la gestión institucional del ciclismo ecuatoriano y consolidar un evento deportivo de alcance internacional que contribuya al posicionamiento, sostenibilidad y modernización de la organización. El estudio, de enfoque aplicado y carácter estratégico, parte de un diagnóstico integral de la FEC, en el que se identifican como principales desafíos la alta dependencia del financiamiento público, la limitada disponibilidad de infraestructura deportiva especializada, la necesidad de mejorar la gestión de instalaciones y eventos, y la débil articulación con actores públicos, privados y comunitarios.

A partir de este análisis, el trabajo formula una propuesta integral estructurada en cuatro ejes: diagnóstico estratégico de la organización deportiva, gestión de instalaciones y eventos, marketing y patrocinio deportivo, y política de comunicación institucional. En el ámbito estratégico, se plantea fortalecer la estructura organizativa de la Federación y su sostenibilidad para el período 2027–2030. En el ámbito económico-comercial, se proponen acciones orientadas a captar patrocinadores, diversificar ingresos y posicionar los eventos deportivos como activos clave de generación de valor. En comunicación, se diseña una estrategia institucional basada en objetivos medibles de crecimiento de audiencia, engagement digital, posicionamiento mediático y vinculación de nuevos patrocinadores, sustentada en un calendario editorial alineado al desarrollo del evento.

Como resultado, la investigación presenta una hoja de ruta para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027 como un evento estratégico capaz de fortalecer la proyección competitiva del ciclismo nacional, dinamizar el turismo deportivo, impulsar el desarrollo económico local y mejorar la capacidad de gestión institucional de la Federación. De esta manera, se consolida una propuesta de valor deportiva, social y comercial alineada con el desarrollo sostenible del ciclismo en el Ecuador.

Palabras Claves: ciclismo, comunicación deportiva, eventos deportivos, gestión deportiva, patrocinio deportivo, planificación estratégica.

Abstract

This research develops a strategic plan for the execution of the 2027 *Clásica Internacional de los Andes* (International Andes Classic) through the Ecuadorian Cycling Federation (FEC). The aim is to strengthen the institutional management of Ecuadorian cycling and establish an international-scale sporting event that contributes to the organization's positioning, sustainability, and modernization. The study—strategic in nature and applied in approach—begins with a comprehensive diagnosis of the FEC. Key challenges identified include a heavy reliance on public funding, limited access to specialized sports infrastructure, a need to improve facility and event management, and weak coordination with public, private, and community stakeholders.

Based on this analysis, the study formulates a comprehensive proposal structured around four pillars: a strategic diagnosis of the sports organization, facility and event management, sports marketing and sponsorship, and institutional communication policy. Strategically, the plan proposes strengthening the Federation's organizational structure and sustainability for the 2027–2030 period. In the economic-commercial realm, it proposes actions to attract sponsors, diversify revenue streams, and position sporting events as key assets for value creation. Regarding communication, an institutional strategy is designed based on measurable objectives—such as audience growth, digital engagement, media positioning, and sponsor acquisition—supported by an editorial calendar aligned with the event's development.

Ultimately, the research presents a roadmap for executing the 2027 “Clásica Internacional de los Andes” as a strategic event capable of boosting the competitive profile of national cycling, stimulating sports tourism, driving local economic development, and enhancing the Federation's institutional management capacity. This establishes a sports-related, social, and commercial value proposition aligned with the sustainable development of cycling in Ecuador.

Keywords: cycling, sports communication, sports events, sports management, sports sponsorship, strategic planning.

Tabla de Contenidos

Contenido

Capítulo 1. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva	23
1.1 Antecedentes de la organización deportiva sin fines de lucro	23
1.7.1 Objetivo estratégico general	27
1.7.2 Objetivos estratégicos específicos	27
1.8 Análisis PESTEL del entorno del deporte y de la organización	27
1.10 Business Model Canvas de la organización deportiva	34
Capítulo 2. Estructura económica del deporte y sostenibilidad de la organización	35
2.1 Contexto económico del deporte analizado	35
2.1.1 Tamaño y características del mercado deportivo	35
2.1.2 Actores y estructura de la industria deportiva	36
2.2 Modelo de negocio de la organización deportiva	37
2.2.1 Servicios y programas deportivos ofrecidos	37
2.2.2 Segmentos de beneficiarios, usuarios y públicos clave	37
2.3 Fuentes de ingreso de la organización deportiva	38
2.3.1 Ingresos propios: cuotas, tarifas y servicios	38
2.3.2 Subvenciones, apoyos institucionales y fondos públicos	38

2.3.3	Patrocinios, convenios y alianzas permanentes	38
2.4	Estructura de costos de la organización deportiva	39
2.4.1	Costos operativos recurrentes	39
2.4.2	Inversiones en infraestructura, equipamiento y talento humano	39
2.5	Análisis de sostenibilidad económica y riesgos financieros	40
2.5.1	Equilibrio entre ingresos y gastos	40
2.5.2	Principales riesgos económicos y escenarios críticos	41
2.6	Oportunidades de diversificación e innovación en el modelo de negocio	41
2.6.1	Nuevas líneas potenciales de servicios y programas	41
2.6.2	Rol de los eventos deportivos como oportunidades de crecimiento	42
2.7	Proyección económica de la organización a mediano plazo	43
2.7.1	Escenario base sin nuevas estrategias	43
2.7.2	Escenario con implementación del plan estratégico	44
2.8	Indicadores económico-financieros para la gestión de la organización	45
Capítulo 3.	Marketing y Patrocinio Deportivo	47
3.1	Diagnóstico de la marca institucional	47
3.1.1	Identidad y personalidad de la organización deportiva	47
3.1.2	Percepción actual y posicionamiento deseado	47

3.2	Propuesta de valor de la organización en el ecosistema deportivo	48
3.3	Estrategia de marketing deportivo de la organización	48
3.3.1	Definición de públicos objetivos	48
3.3.2	Propuesta en experiencia para usuarios y grupos de interés	49
3.3.3	Marketing mix aplicado a la oferta deportiva institucional	49
3.4	Estrategia de patrocinio deportivo a nivel organizacional	52
3.4.1	Inventario de activos de patrocinio de la organización	52
3.4.2	Diseño de paquetes de patrocinio institucional	52
3.4.3	Lineamientos generales de activación de marca	54
3.5	Innovación y fan engagement en el deporte analizado	54
3.5.1	Estrategias para aumentar participación y sentido de pertenencia	54
3.5.2	Uso de herramientas digitales y datos para fidelización	55
3.6	Indicadores de marketing y patrocinio a nivel institucional	55
Capítulo 4. Política y plan de comunicación institucional		56
4.1	Objetivos de comunicación institucional	56
4.2	Propuesta de contenidos digitales de la organización y del deporte gestionado ..	57
4.3	Plan de publicación y calendario editorial institucional	58
4.4	Plataformas digitales y estrategias de distribución de contenidos	59

4.5	Estrategias de interacción y engagement comunicacional con las comunidades deportivas	62
4.6	Indicadores de rendimiento y KPIs de comunicación institucional	62
Capítulo 5. Diseño del evento deportivo para potenciar a la organización		64
5.1	Descripción general del proyecto o evento deportivo	64
5.1.1	Tipo de evento o actividad deportiva propuesta	64
5.1.2	Justificación e impacto esperado del evento	65
5.1.3	Evaluación del impacto en el corto, mediano y largo plazo y generación de legados	65
5.1.4	Distancias y perfiles de etapa	66
5.2	Plan director del evento deportivo	68
5.2.1	Plan estratégico del evento	68
5.2.2	Plan estructural (fases, estructura organizativa y organigrama)	69
5.2.3	Plan operacional	71
5.2.4	Programación detallada del evento deportivo	73
5.2.5	Presupuesto del evento	75
5.3	Operación del evento deportivo	77
5.3.1	Plan de operaciones por áreas deportivas y funcionales	77

5.3.2	Gestión de instalaciones deportivas.....	79
5.3.3	Plan de mantenimiento de equipos e instalaciones	80
5.3.4	Protocolo de seguridad integral del evento y de la organización.....	81
Capítulo 6. Marco jurídico de la organización y del evento deportivo		83
6.1	Marco legal nacional aplicable a la organización y al evento deportivo	83
6.2	Marco legal internacional relevante para la disciplina y el evento	84
6.3	Regulación interna de la organización y normas específicas del evento.....	85
6.4	Responsabilidades de la organización y de los distintos actores involucrados.....	86
6.5	Derechos y obligaciones de participantes, oficiales, y otros grupos de interés.....	87
6.6	Contratos, acuerdos y convenios vinculados al evento y a la organización	87
6.7	Estatutos, reglamentos internos y normativa complementaria aplicable	88
Capítulo 7. Gobernanza de la organización y alineación con la política deportiva.....		90
7.1	Identificación y caracterización de actores y grupos de interés de la organización	90
7.2	Diagnóstico de la gobernanza de la organización deportiva.....	92
7.3	Propuesta de plan de mejora de la gobernanza.....	94
7.4	Relación de la organización y del proyecto con la política deportiva del Ecuador	110

Capítulo 8. Conclusiones, recomendaciones y proyección del proyecto	111
8.1 Síntesis integradora de la propuesta de gestión y del evento deportivo	111
8.2 Conclusiones generales del proyecto.....	112
8.3 Recomendaciones para la organización y para el deporte analizado	114
8.3.1 Para la Federación Ecuatoriana de Ciclismo	114
8.3.2 Para el desarrollo del ciclismo en el Ecuador	115
8.4 Contribuciones del proyecto para el sistema deportivo y la gestión deportiva...	116
8.5 Limitaciones del proyecto y consideraciones para futuras investigaciones	117

Lista de Tablas

Nº	Título de la tabla	Capítulo
Tabla 1.9.1	Matriz de Estrategias Cruzadas FODA	Capítulo 1
Tabla 2.8.1	Indicadores económico-financieros para la gestión de la organización	Capítulo 2
Tabla 3.4.2.1	Diseño de paquetes de patrocinio institucional	Capítulo 3
Tabla 4.3.1	Plan de publicación y calendario editorial institucional	Capítulo 4
Tabla 4.4.1	Plataformas digitales	Capítulo 4
Tabla 5.1.4	Distancias y perfiles de etapa	Capítulo 5
Tabla 5.2.5.1	Distribución del presupuesto por categorías	Capítulo 5
Tabla 5.3.1.1	Plan de operaciones por áreas deportivas y funcionales	Capítulo 5
Tabla 7.1.1	Principales grupos de interés del proyecto "Clásica Internacional de los Andes 2027"	Capítulo 7
Tabla 7.3.2	Plan de implementación del modelo de gobernanza	Capítulo 7
Tabla 7.3.3	Indicadores de seguimiento	Capítulo 7
Tabla 7.3.4	Acciones del plan y resultado esperado	Capítulo 7

Lista de Figuras

Nº	Título de la figura	Capítulo
Figura 1.10.1	Business Model Canvas de la organización deportiva	Capítulo 1
Figura 5.2.2.1	Estructura Jerárquica	Capítulo 5
Figura 5.2.2.2	Estructura Funcional y áreas de Responsabilidad	Capítulo 5
Figura 7.3.1	Modelo de gobernanza propuesto para la organización de la Clásica Internacional de los Andes 2027	Capítulo 7

Capítulo 1. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva

1.1 Antecedentes de la organización deportiva sin fines de lucro

El ciclismo en el Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas dos décadas, consolidándose como uno de los deportes con mayor proyección internacional. Este desarrollo ha estado impulsado principalmente por los resultados obtenidos por ciclistas ecuatorianos en competencias de alto nivel, lo que ha contribuido a posicionar al país dentro del mapa competitivo del ciclismo mundial (Unión Ciclista Internacional, 2024).

Además de su dimensión competitiva, el ciclismo ha ganado relevancia como actividad recreativa, medio de transporte sostenible y herramienta de promoción de estilos de vida saludables, especialmente en contextos urbanos. Este fenómeno ha generado un aumento en la práctica amateur y en la demanda de eventos deportivos, rutas organizadas y espacios adecuados para su desarrollo (UNESCO, 2015; International Olympic Committee, 2021).

En este contexto, la Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC) se constituye como el organismo rector del ciclismo en el país, con la responsabilidad de planificar, organizar y regular las diferentes modalidades del deporte, incluyendo ruta, pista, BMX y ciclismo de montaña. Su rol abarca tanto el alto rendimiento como la masificación deportiva, así como la articulación con el sistema deportivo nacional y organismos internacionales como la UCI y COPACI (Federación Ecuatoriana de Ciclismo, 2024; Chappelet & Mrkonjic, 2019).

Sin embargo, el crecimiento del ciclismo no ha estado acompañado de una evolución equivalente en la infraestructura deportiva ni en la gestión de instalaciones. La limitada disponibilidad de velódromos homologados, circuitos certificados y espacios urbanos adecuados representa una de las

principales restricciones estructurales del sistema, afectando tanto la formación de talentos como la organización de eventos de calidad. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y la capacidad institucional de las organizaciones deportivas para garantizar un desarrollo sostenible del deporte (Bryson, 2018; International Olympic Committee, 2021).

1.2 Planteamiento de la problemática de gestión de la organización

A pesar del posicionamiento creciente del ciclismo ecuatoriano en el ámbito nacional e internacional, la Federación Ecuatoriana de Ciclismo enfrenta una serie de desafíos estructurales que limitan su desarrollo sostenible y su capacidad de consolidarse como una organización moderna y eficiente. Entre estos desafíos se destaca la alta dependencia del financiamiento público, lo que reduce la autonomía institucional y dificulta la planificación a mediano y largo plazo. A esto se suma la limitada disponibilidad de infraestructura deportiva especializada, como velódromos homologados, circuitos certificados y espacios adecuados para la práctica y competencia, lo que impacta directamente en los procesos de formación y en la calidad de los eventos organizados (Bryson, 2018).

Asimismo, se evidencian debilidades en la planificación y gestión de instalaciones deportivas, especialmente en el contexto de eventos ciclísticos que requieren una adecuada articulación entre actores públicos y privados para la habilitación de espacios temporales como circuitos urbanos. La ausencia de un modelo integral de gestión de instalaciones, que contemple aspectos técnicos, logísticos y de seguridad, genera limitaciones operativas, incrementa los riesgos en la ejecución de

eventos y reduce su atractivo para patrocinadores, medios de comunicación y público en general (Bryson, 2018).

Por otro lado, la falta de una calendarización estructurada a nivel nacional, junto con procesos administrativos poco digitalizados y una débil articulación con gobiernos locales, instituciones educativas y el sector privado, contribuyen a una gestión fragmentada del deporte. En este contexto, la Federación enfrenta el reto de transitar hacia un modelo de gestión estratégica que integre la planificación de instalaciones deportivas, la organización eficiente de eventos y la diversificación de fuentes de ingreso, permitiendo así fortalecer el ecosistema del ciclismo ecuatoriano y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Bryson, 2018; Porter, 1985).

1.3 Relevancia e importancia de la organización y del deporte analizado

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo cumple un rol estratégico dentro del sistema deportivo nacional, no solo por su responsabilidad en la regulación del deporte, sino también por su capacidad de generar impacto social, económico y territorial (UNESCO, 2015).

Desde una perspectiva social, el ciclismo promueve la inclusión, la salud y la movilidad sostenible. Desde el punto de vista económico, los eventos ciclísticos representan oportunidades para el desarrollo del turismo deportivo, la dinamización de economías locales y la atracción de inversión privada (Preuss, 2007).

Asimismo, la correcta gestión de instalaciones deportivas, tanto permanentes como temporales, se convierte en un factor clave para garantizar la calidad de los eventos, la seguridad de los participantes y la sostenibilidad del modelo organizativo. En este sentido, la FEC tiene el potencial de

posicionarse no solo como ente rector, sino como un gestor de eventos deportivos de alto nivel, capaz de generar valor para múltiples actores (Parent & Chappelet, 2015).

1.4 Misión institucional de la organización

Dirigir, desarrollar y promocionar el ciclismo ecuatoriano en todas sus modalidades, mediante procesos formativos, competitivos y de alto rendimiento que garanticen la participación inclusiva, el juego limpio y la representación internacional del país.

1.5 Visión institucional de la organización

Para el 2030, la Federación Ecuatoriana de Ciclismo será una organización referente en Latinoamérica por su sistema de formación de talentos, la calidad de sus competencias nacionales y los resultados de sus selecciones en eventos internacionales, gestionando sus recursos con transparencia y sostenibilidad.

1.6 Valores y principios rectores de la organización

- Integridad: actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las decisiones.
- Disciplina: promover el esfuerzo constante y el cumplimiento de los compromisos deportivos y administrativos.
- Respeto: valorar a los deportistas, entrenadores, dirigentes, árbitros, y aficionados sin discriminación
- Inclusión: generar oportunidades para mujeres, personas con discapacidad, jóvenes de distintas regiones y contextos sociales.
- Trabajo en equipo: articular esfuerzos con ligas, clubes, instituciones públicas y privadas.
- Innovación: incorporar nuevas tecnologías, metodologías de entrenamiento y formatos competitivos.

- Responsabilidad social y ambiental: fomentar el uso de la bicicleta como medio de movilidad sostenible y estilo de vida saludable.

1.7 Objetivos estratégicos de la organización

1.7.1 Objetivo estratégico general

Desarrollar e implementar un plan estratégico integral para la Federación Ecuatoriana de Ciclismo que fortalezca su estructura organizativa, mejore la gestión de instalaciones y eventos deportivos, y garantice la sostenibilidad del ciclismo ecuatoriano para el período 2027 – 2030.

1.7.2 Objetivos estratégicos específicos

- Incrementar en un 40% el número de ciclistas federados entre 8 y 18 años hasta el 2030.
- Lograr la clasificación de al menos 6 ciclistas ecuatorianos a competencias internacionales de categoría continental o superior (UCI 2.1/1.1) antes del 31 de diciembre de 2027, partiendo de la base actual de clasificaciones.
- Aumentar el 30% de los ingresos propios mediante patrocinio, eventos y alianzas estratégicas.
- Establecer un calendario nacional de al menos 8 competencias oficiales anuales, estructurado por categorías, antes de diciembre de 2026.
- Certificar al menos 2 circuitos urbanos como instalaciones deportivas temporales homologadas por UCI antes de la primera edición de la Clásica Internacional de los Andes.

1.8 Análisis PESTEL del entorno del deporte y de la organización

Político

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo desarrolla sus actividades dentro del marco establecido por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, dependiendo en parte del

financiamiento y apoyo institucional proveniente del Estado. Sin embargo, los cambios frecuentes en las autoridades deportivas y en las prioridades gubernamentales pueden afectar la continuidad de programas, asignación de recursos y planificación de eventos de largo plazo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). Esta situación representa una amenaza para la estabilidad financiera de la organización, aunque también genera oportunidades para fortalecer alianzas con gobiernos locales y actores privados que reduzcan la dependencia de fondos públicos.

Económico

El contexto económico ecuatoriano presenta restricciones presupuestarias que limitan la inversión pública en deporte. No obstante, el crecimiento de sectores vinculados al bienestar, la actividad física y el turismo deportivo abre oportunidades para captar patrocinadores y desarrollar nuevas fuentes de ingresos mediante eventos como la Clásica Internacional de los Andes (PwC, 2023). La diversificación de ingresos se convierte en un factor estratégico para mejorar la sostenibilidad financiera de la Federación.

Social

Durante los últimos años se ha incrementado el uso de la bicicleta como medio de transporte, recreación y actividad física, fortaleciendo el interés de la población por el ciclismo. Esta tendencia favorece los procesos de masificación deportiva y amplía la base potencial de participantes y espectadores. Sin embargo, persisten problemas relacionados con la seguridad vial y la limitada

cultura de convivencia entre ciclistas y conductores, factores que pueden afectar la práctica deportiva y la organización de competencias (SENPLADES, 2022).

Tecnológico

La incorporación de tecnologías como sistemas GPS, cronometraje electrónico, análisis de rendimiento, plataformas digitales y transmisiones en streaming ha transformado la gestión del ciclismo moderno. Estas herramientas permiten optimizar la organización de eventos, mejorar la experiencia de los participantes y aumentar el alcance mediático de las competencias (UCI, 2024). Para la FEC, la adopción tecnológica representa una oportunidad para profesionalizar su gestión y fortalecer la visibilidad nacional e internacional de sus eventos (International Olympic Committee, 2021).

Ecológico

El ciclismo es reconocido como una actividad alineada con principios de movilidad sostenible y reducción de emisiones contaminantes. Sin embargo, la organización de eventos de ruta requiere una adecuada gestión ambiental relacionada con residuos, uso temporal de espacios públicos, protección de entornos naturales y control de las emisiones generadas por vehículos de apoyo y logística. Además, la obtención de permisos ambientales y la coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados constituyen aspectos fundamentales para la ejecución de eventos en diferentes territorios. La creciente tendencia hacia eventos deportivos sostenibles y con menor

huella de carbono representa una oportunidad para diferenciar estratégicamente a la Federación y fortalecer su imagen institucional (International Olympic Committee, 2021).

Legal

La organización de competencias ciclísticas está regulada por un amplio marco normativo nacional e internacional. A nivel nacional, la Federación debe cumplir con la Ley del Deporte, normativas de tránsito, reglamentos de seguridad, permisos municipales y disposiciones relacionadas con eventos de concentración masiva. A nivel internacional, debe observar los reglamentos de la Unión Ciclista Internacional (UCI), especialmente aquellos vinculados a seguridad, licenciamiento, organización de carreras y control antidopaje. El cumplimiento de estas disposiciones constituye una obligación permanente, pero también fortalece la credibilidad institucional y facilita el posicionamiento internacional de los eventos organizados por la Federación (Unión Ciclista Internacional, 2024).

1.9 Análisis FODA de la organización deportiva

El análisis FODA constituye una herramienta ampliamente utilizada para identificar factores internos y externos que influyen en la capacidad estratégica de una organización (Kotler et al., 2021; Bryson, 2018).

Fortalezas

- Historial de ciclistas ecuatorianos destacados en ruta, BMX y MTB, con presencia en Juegos

Olímpicos y competencias internacionales.

- Reconocimiento oficial como federación nacional afiliada a UCI y COPACI.
- Existencia de entrenadores y comisiones técnicas con experiencia.
- Imagen positiva del ciclismo como deporte saludable y disciplinado.
- Red de ligas y clubes en varias provincias del país.

Oportunidades

- Crecimiento del ciclismo recreativo y urbano, con mayor número de usuarios de bicicleta.
- Interés de marcas relacionadas con salud, nutrición, equipamiento y movilidad sostenible.
- Programas y fondos de cooperación internacional para proyectos de deporte y desarrollo.
- Potencial de articulación con el sistema universitario para el desarrollo de ligas y becas deportivas.
- Uso de redes sociales y plataformas digitales para posicionar eventos y atletas.

Debilidades

- Infraestructura limitada: escasez de velódromos y pistas especializadas homologadas.
- Presupuesto operativo inestable y alta dependencia de recursos públicos.
- Procesos administrativos poco estandarizados y con baja digitalización.
- Falta de un calendario nacional estructurado y sostenido cada año.
- Débil articulación con universidades, colegios y el deporte escolar.

Amenazas

- Inseguridad vial para ciclistas en carreteras y ciudades.
- Inestabilidad política y económica que afecte el financiamiento del deporte.
- Competencia con otros deportes que disponen de mayor cobertura mediática.
- Migración de talentos hacia otros países o abandono temprano de la carrera deportiva.
- Falta de cumplimiento efectivo de la normativa que protege al ciclista y regula el uso de la

vía pública.

Tabla 1.9.1 Matriz de Estrategias Cruzadas FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO1. Campaña nacional “Ecuador en Bici”. Aprovechar la buena imagen del ciclismo ecuatoriano y la presencia de referentes internacionales junto con el crecimiento del uso de la bicicleta y la promoción de estilos de vida saludables, para impulsar actividades de masificación deportiva a nivel nacional.	FA1. Alianzas para la seguridad vial del ciclista. Apoyarse en la visibilidad institucional y deportiva de la Federación para desarrollar campañas y acciones conjuntas con autoridades de tránsito que permitan reducir la inseguridad vial y proteger a los deportistas.
	FO2. Plataforma digital de la FEC. Utilizar la afiliación internacional y la experiencia técnica de la Federación, aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales, para desarrollar una plataforma que integre resultados, rankings, capacitación e inscripción a eventos.	FA2. Posicionamiento del ciclismo como deporte estratégico. Utilizar el reconocimiento institucional y el impacto social del ciclismo para fortalecer el respaldo estatal y privado frente a escenarios de inestabilidad política o económica.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Debilidades	DO1. Proyecto de infraestructura ciclística compartida. Aprovechar alianzas con municipios, universidades y empresas privadas para reducir la limitada infraestructura deportiva especializada existente. DO2. Convenios con universidades para ligas y becas deportivas. Utilizar las oportunidades de cooperación con instituciones académicas para fortalecer la estructura competitiva y la articulación institucional.	DA1. Plan de profesionalización administrativa. Implementar procesos de modernización administrativa, digitalización y rendición de cuentas para enfrentar la inestabilidad institucional y la pérdida de confianza de los grupos de interés, superando debilidades organizativas. DA2. Programa de retención y acompañamiento a talentos. Diseñar mecanismos de apoyo deportivo, académico y psicológico para disminuir la migración y abandono de deportistas, fortaleciendo los procesos de desarrollo de talentos.
--------------------	---	--

1.10 Business Model Canvas de la organización deportiva



Figura 1.10.1 Business Model Canvas de la organización deportiva

Capítulo 2. Estructura económica del deporte y sostenibilidad de la organización

2.1 Contexto económico del deporte analizado

2.1.1 Tamaño y características del mercado deportivo

El deporte ha evolucionado hacia una industria global que integra múltiples fuentes de valor, entre ellas la organización de eventos, los derechos de transmisión, el patrocinio, la comercialización de productos y el turismo deportivo. En este contexto, el ciclismo se posiciona como una disciplina con alto potencial de crecimiento debido a su doble dimensión: competitiva y recreativa. A nivel internacional, el mercado del ciclismo incluye competencias profesionales, circuitos amateurs, eventos urbanos, industria del equipamiento y servicios asociados al bienestar y la movilidad sostenible (PwC, 2023).

En América Latina, el desarrollo económico del ciclismo presenta un comportamiento heterogéneo. Países como Colombia han logrado estructurar modelos más sólidos basados en resultados deportivos, visibilidad mediática y conexión con patrocinadores, mientras que en otros países, incluido Ecuador, persiste una dependencia significativa del financiamiento público y una limitada capacidad de monetización estructurada.

En el contexto ecuatoriano, el ciclismo ha ganado relevancia gracias a los logros internacionales y al crecimiento del uso de la bicicleta como medio de transporte y recreación. Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado por una consolidación del mercado deportivo en términos de ingresos sostenibles. Existe una oportunidad clara de desarrollo económico vinculada a la organización de eventos deportivos, especialmente aquellos que integran ciudades como

escenarios de competencia, generando impactos en turismo, comercio y posicionamiento territorial (Preuss, 2007).

2.1.2 Actores y estructura de la industria deportiva

La industria del ciclismo ecuatoriano se estructura a partir de múltiples actores que interactúan en distintos niveles del sistema deportivo. En primer lugar, se encuentra la Federación Ecuatoriana de Ciclismo como ente rector, responsable de la regulación, planificación y organización de competencias a nivel nacional. A su alrededor se articulan ligas provinciales, clubes deportivos, entrenadores, deportistas y comisiones técnicas que conforman la base operativa del sistema.

En el ámbito institucional, el Ministerio del Deporte cumple un rol fundamental como principal fuente de financiamiento público, mientras que los gobiernos locales participan en la habilitación de espacios y apoyo logístico para la realización de eventos. Por otro lado, el sector privado interviene principalmente a través del patrocinio, la provisión de equipamiento y el desarrollo de servicios relacionados con el deporte.

Adicionalmente, los medios de comunicación, plataformas digitales y organismos internacionales como la Unión Ciclista Internacional influyen en la visibilidad, regulación y proyección del ciclismo ecuatoriano. Esta estructura evidencia un ecosistema con alto potencial de articulación, pero que actualmente presenta debilidades en la coordinación estratégica y en la generación de valor económico sostenido.

2.2 Modelo de negocio de la organización deportiva

2.2.1 Servicios y programas deportivos ofrecidos

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo desarrolla su actividad a través de la organización de competencias oficiales, la formación de talentos, la gestión de selecciones nacionales y la regulación del deporte en sus distintas modalidades. Estos servicios se complementan con programas de capacitación para entrenadores, jueces y personal técnico, así como iniciativas de masificación deportiva.

En el marco de este proyecto, se identifica un componente estratégico clave: la organización de eventos ciclísticos como eje de generación de valor. Estos eventos no solo cumplen una función competitiva, sino que también permiten activar el turismo deportivo, atraer patrocinadores y posicionar la marca institucional. En este sentido, la gestión de instalaciones deportivas; especialmente aquellas de carácter temporal como circuitos urbanos; se convierte en un elemento central del modelo de negocio.

2.2.2 Segmentos de beneficiarios, usuarios y públicos clave

Los principales segmentos de la Federación incluyen ciclistas federados en diferentes categorías (formativas, élite y máster), ligas provinciales, clubes deportivos, instituciones educativas, patrocinadores y público aficionado. Cada uno de estos grupos presenta necesidades específicas que deben ser atendidas mediante una propuesta de valor diferenciada.

Desde una perspectiva económica, los patrocinadores y aliados estratégicos adquieren especial relevancia, ya que representan una fuente potencial de ingresos sostenibles. Para ello, es

fundamental ofrecer productos deportivos atractivos, especialmente eventos bien organizados, con estándares de calidad en instalaciones, seguridad y experiencia del usuario.

2.3 Fuentes de ingreso de la organización deportiva

2.3.1 Ingresos propios: cuotas, tarifas y servicios

Los ingresos propios de la Federación provienen principalmente de cuotas de afiliación de ligas y clubes, inscripciones a competencias y servicios relacionados con la organización de eventos. Sin embargo, estos ingresos son actualmente limitados y no garantizan la sostenibilidad financiera de la organización.

2.3.2 Subvenciones, apoyos institucionales y fondos públicos

El financiamiento público, canalizado a través del Ministerio del Deporte, constituye la principal fuente de ingresos de la Federación. Si bien este apoyo es fundamental para el funcionamiento operativo, genera una alta dependencia que limita la autonomía institucional y expone a la organización a riesgos derivados de cambios políticos y restricciones presupuestarias.

2.3.3 Patrocinios, convenios y alianzas permanentes

El patrocinio representa una de las principales oportunidades de crecimiento económico para la Federación. Las marcas vinculadas a salud, movilidad, deporte y estilo de vida encuentran en el ciclismo una plataforma atractiva para posicionarse. No obstante, la captación de patrocinadores depende en gran medida de la capacidad de la organización para ofrecer activos de valor, como eventos de calidad, visibilidad mediática y experiencias bien estructuradas.

2.4 Estructura de costos de la organización deportiva

2.4.1 Costos operativos recurrentes

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo mantiene una estructura de costos orientada principalmente al cumplimiento de sus objetivos deportivos, competitivos y formativos. Entre los costos operativos recurrentes se encuentran los gastos administrativos relacionados con el funcionamiento institucional, incluyendo remuneraciones del personal técnico y administrativo, servicios generales, procesos de planificación y coordinación deportiva. Asimismo, una parte importante de los recursos se destina a la preparación de selecciones nacionales, contratación de entrenadores, concentraciones deportivas y participación en competencias oficiales.

La organización de eventos deportivos representa otro componente relevante dentro de la estructura de costos, ya que involucra logística, permisos, seguridad, jueces, cronometraje y operación general. Adicionalmente, la participación en competencias internacionales genera gastos significativos asociados a transporte, alojamiento, alimentación e inscripciones, los cuales suelen presentar una alta incidencia dentro del presupuesto institucional.

2.4.2 Inversiones en infraestructura, equipamiento y talento humano

Las inversiones de la Federación se concentran principalmente en el fortalecimiento del talento deportivo y en la mejora de las capacidades organizativas. En este sentido, se incluyen programas de capacitación para entrenadores, jueces y personal técnico, así como iniciativas orientadas al desarrollo de categorías formativas y detección de talentos. Estas inversiones permiten fortalecer la sostenibilidad deportiva de largo plazo y mejorar la calidad de los procesos competitivos.

Por otra parte, la organización de eventos nacionales e internacionales requiere inversiones en infraestructura temporal, equipamiento técnico, señalización, sistemas de cronometraje y adecuación de espacios para competencia. Aunque el ciclismo de ruta utiliza principalmente vías públicas como instalaciones deportivas temporales, la correcta gestión de estos espacios demanda recursos específicos que impactan directamente en la calidad y seguridad de los eventos. La eficiencia en la utilización de estos recursos resulta fundamental para optimizar costos y mejorar la rentabilidad de las actividades organizadas por la Federación.

2.5 Análisis de sostenibilidad económica y riesgos financieros

2.5.1 Equilibrio entre ingresos y gastos

La sostenibilidad económica de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo depende de su capacidad para mantener un equilibrio adecuado entre los recursos disponibles y las obligaciones financieras derivadas de sus actividades deportivas. Actualmente, la organización presenta una importante dependencia del financiamiento público, mientras que los ingresos propios provenientes de afiliaciones, patrocinios y eventos deportivos aún tienen una participación limitada dentro de la estructura financiera.

Esta situación genera un escenario de equilibrio financiero frágil, debido a que gran parte de los costos asociados al alto rendimiento, la participación internacional y la organización de eventos presentan una elevada rigidez y no pueden reducirse fácilmente ante eventuales disminuciones de ingresos. En consecuencia, resulta necesario fortalecer mecanismos de generación de recursos propios que permitan incrementar la autonomía financiera de la organización y mejorar su capacidad de planificación de mediano y largo plazo.

2.5.2 Principales riesgos económicos y escenarios críticos

Uno de los principales riesgos identificados corresponde a la dependencia financiera del financiamiento público. Cualquier modificación en las prioridades gubernamentales, restricciones presupuestarias o cambios en las políticas deportivas puede afectar directamente la capacidad operativa de la Federación.

A este riesgo se suman factores operativos relacionados con la organización de eventos y la participación internacional. El incremento de costos logísticos, transporte, alojamiento o servicios especializados puede generar desviaciones presupuestarias significativas. Asimismo, existe un riesgo comercial asociado a la limitada monetización de activos como patrocinios, derechos de imagen, contenidos digitales y eventos deportivos, lo que restringe las posibilidades de diversificación financiera.

Finalmente, también se identifica un riesgo reputacional vinculado al desempeño deportivo y a la percepción institucional. Resultados deportivos desfavorables o dificultades organizativas podrían disminuir el interés de patrocinadores y aliados estratégicos, afectando la generación futura de ingresos y la proyección de la Federación.

2.6 Oportunidades de diversificación e innovación en el modelo de negocio

2.6.1 Nuevas líneas potenciales de servicios y programas

La Federación cuenta con diversas oportunidades para diversificar sus fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de recursos externos. Entre ellas se encuentran la creación

de programas de formación especializada para entrenadores y jueces, el desarrollo de academias deportivas, la organización de eventos recreativos y competitivos, así como la implementación de proyectos vinculados al turismo deportivo y la movilidad sostenible. Estas iniciativas permitirían ampliar la oferta de servicios y fortalecer la generación de ingresos propios.

De igual manera, el crecimiento de las plataformas digitales abre posibilidades para monetizar contenidos, desarrollar programas de capacitación virtual y fortalecer la relación con la comunidad ciclista. La utilización estratégica de estos recursos puede generar nuevas oportunidades comerciales y aumentar el alcance de la organización.

2.6.2 Rol de los eventos deportivos como oportunidades de crecimiento

Los eventos deportivos constituyen uno de los activos económicos más importantes de la Federación. Además de cumplir una función competitiva y formativa, representan una oportunidad para generar ingresos mediante inscripciones, patrocinios, auspicios, alianzas institucionales y activaciones comerciales.

Asimismo, los eventos generan beneficios indirectos relacionados con el turismo, la promoción territorial y la visibilidad institucional, contribuyendo al fortalecimiento del ecosistema del ciclismo ecuatoriano. En este contexto, la Clásica Internacional de los Andes se proyecta como una iniciativa estratégica capaz de incrementar la notoriedad de la Federación, atraer inversión privada y consolidar nuevas fuentes de ingresos. La profesionalización de la gestión de eventos deportivos se convierte, por tanto, en uno de los principales mecanismos para fortalecer la sostenibilidad económica de la organización en el mediano y largo plazo.

2.7 Proyección económica de la organización a mediano plazo

Con el fin de evaluar la sostenibilidad económica de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC), se plantean dos escenarios de proyección a tres años. El primero considera la continuidad del modelo actual, caracterizado por una alta dependencia del financiamiento público, mientras que el segundo incorpora las estrategias propuestas en este proyecto, especialmente la organización de la Clásica Internacional de los Andes, la captación de patrocinadores y el fortalecimiento de los ingresos propios. Los valores presentados tienen carácter referencial y fueron elaborados con fines académicos a partir de la estructura económica analizada previamente.

2.7.1 Escenario base sin nuevas estrategias

En este escenario la Federación mantiene su estructura actual de ingresos, con una fuerte dependencia de los recursos públicos y un crecimiento limitado de las fuentes alternativas de financiamiento.

Fuente de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3
Financiamiento público	\$500 000	\$510 000	\$520 000
Patrocinios y alianzas privadas	\$ 90 000	\$ 95 000	\$100 000
Inscripciones y afiliaciones	\$ 45 000	\$ 47 000	\$ 50 000
Eventos deportivos	\$ 60 000	\$ 65 000	\$ 70 000
Derechos de transmisión y contenidos digitales	\$ 5 000	\$ 7 000	\$ 10 000
Ingresos totales estimados	\$700 000	\$724 000	\$750 000

Bajo este escenario, la Federación mantiene una dependencia superior al 65% de recursos públicos, lo que limita su capacidad de crecimiento y la vuelve vulnerable ante cambios en las políticas gubernamentales o restricciones presupuestarias. Aunque existe un crecimiento moderado de los ingresos, este resulta insuficiente para generar una transformación estructural del modelo económico institucional.

2.7.2 Escenario con implementación del plan estratégico

Este escenario incorpora las acciones propuestas en el proyecto, entre ellas la organización de la Clásica Internacional de los Andes como producto principal de generación de valor, el fortalecimiento comercial de la Federación, la captación progresiva de patrocinadores y la monetización de contenidos y derechos de difusión.

Fuente de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3
Financiamiento público	\$500 000	\$510 000	\$520 000
Patrocinios y alianzas privadas	\$120 000	\$180 000	\$250 000
Inscripciones y afiliaciones	\$ 60 000	\$ 80 000	\$100 000
Eventos deportivos	\$100 000	\$180 000	\$250 000
Derechos de transmisión y contenidos digitales	\$ 20 000	\$ 50 000	\$ 80 000
Ingresos totales estimados	\$800 000	\$990 000	\$1 180 000

Los resultados proyectados evidencian una reducción progresiva de la dependencia del financiamiento estatal y un incremento significativo de los ingresos propios. Para el tercer año, los recursos generados por patrocinio, eventos y derechos de transmisión representarían

aproximadamente el 58% de los ingresos totales, fortaleciendo la autonomía financiera de la organización y mejorando su capacidad de inversión en programas deportivos y desarrollo institucional.

La diferencia entre ambos escenarios demuestra el impacto potencial de una gestión orientada a la diversificación de ingresos. Mientras que el escenario base proyecta ingresos cercanos a \$750 000 al tercer año, la implementación del plan estratégico permitiría alcanzar aproximadamente \$1 180 000, lo que representa un incremento acumulado cercano al 57%.

Además de mejorar los indicadores financieros, este escenario permitiría fortalecer la organización de eventos internacionales, incrementar la visibilidad del ciclismo ecuatoriano, atraer nuevos patrocinadores y consolidar un modelo económico más sostenible y menos dependiente de recursos públicos. En este contexto, la Clásica Internacional de los Andes se configura como el principal motor de crecimiento económico y posicionamiento institucional de la Federación.

2.8 Indicadores económico-financieros para la gestión de la organización

Con el propósito de fortalecer el control financiero y la toma de decisiones estratégicas de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, se proponen los siguientes indicadores económico-financieros. Estos KPIs permitirán monitorear el avance de los objetivos de sostenibilidad económica planteados en este proyecto y evaluar el impacto de iniciativas como la Clásica Internacional de los Andes.

Tabla 2.8.1 Indicadores económico-financieros para la gestión de la organización

KPI	Fórmula de cálculo	Meta 2027	Frecuencia de medición
Porcentaje de ingresos propios	$(\text{Ingresos propios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	$\geq 50\%$	Trimestral
Retorno sobre la inversión (ROI) de eventos deportivos	$[(\text{Ingresos del evento} - \text{Costos del evento}) / \text{Costos del evento}] \times 100$	$\geq 20\%$	Por evento
Nivel de ocupación y uso de instalaciones deportivas	$(\text{Horas efectivamente utilizadas} / \text{Horas disponibles}) \times 100$	$\geq 80\%$	Semestral
Número de patrocinadores activos	Total de patrocinadores con convenio vigente	≥ 12 patrocinadores	Semestral
Costo promedio por evento organizado	$\text{Costos totales de eventos} / \text{Número de eventos realizados}$	Reducción del 10% respecto al año base	Anual
Margen operativo institucional	$(\text{Resultado operativo} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	$\geq 15\%$	Trimestral
Índice de dependencia del financiamiento público	$(\text{Financiamiento público} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	$\leq 45\%$	Trimestral
Inversión en desarrollo deportivo	$(\text{Gasto en formación y desarrollo} / \text{Presupuesto total}) \times 100$	$\geq 15\%$	Anual

El seguimiento periódico de estos indicadores permitirá evaluar la evolución financiera de la Federación, identificar desviaciones presupuestarias y fortalecer la sostenibilidad institucional. Asimismo, facilitará la rendición de cuentas ante organismos públicos, patrocinadores y demás grupos de interés, promoviendo una gestión basada en evidencia y orientada a resultados.

Capítulo 3. Marketing y Patrocinio Deportivo

3.1 Diagnóstico de la marca institucional

3.1.1 Identidad y personalidad de la organización deportiva

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo se posiciona como el ente rector del ciclismo nacional, con una identidad vinculada al alto rendimiento, la disciplina deportiva y la representación internacional del país. Su personalidad institucional combina elementos de tradición deportiva con una creciente necesidad de modernización, innovación y profesionalización en la gestión.

La marca FEC se asocia con valores como esfuerzo, resiliencia y orgullo nacional, impulsados principalmente por los logros de ciclistas ecuatorianos en escenarios internacionales. Sin embargo, esta identidad aún no ha sido plenamente capitalizada desde una perspectiva estratégica de marketing, especialmente en lo relacionado con la generación de productos deportivos atractivos y comercializables.

3.1.2 Percepción actual y posicionamiento deseado

Actualmente, la percepción de la FEC está más vinculada a su rol institucional que a una marca dinámica capaz de generar experiencias deportivas. Es reconocida dentro del ecosistema deportivo, pero con limitada presencia en el ámbito comercial y mediático.

El posicionamiento deseado plantea una evolución hacia una organización moderna, innovadora y orientada al mercado, capaz de diseñar y gestionar eventos deportivos de alto nivel, con estándares profesionales en instalaciones, logística y experiencia del usuario. En este sentido, la

FEC debe consolidarse no solo como ente regulador, sino como un gestor de experiencias deportivas de valor, atractivo para patrocinadores, medios y audiencias.

3.2 Propuesta de valor de la organización en el ecosistema deportivo

La propuesta de valor de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo se fundamenta en la capacidad de articular el desarrollo deportivo con la generación de impacto económico y social a través de eventos ciclisticos.

Desde una perspectiva comercial, la FEC ofrece a sus aliados estratégicos una plataforma integral que combina:

- Exposición de marca en eventos deportivos a nivel nacional
- Asociación con valores positivos como salud, sostenibilidad y alto rendimiento
- Acceso a audiencias segmentadas (deportistas, aficionados, comunidades urbanas)
- Activaciones de marca en espacios deportivos y urbanos
- Contenido digital y visibilidad en plataformas de comunicación

El eje central de esta propuesta es la organización de eventos ciclisticos como productos comerciales, donde la correcta gestión de instalaciones deportivas; especialmente en entornos urbanos; permite generar experiencias de alto valor para todos los actores involucrados.

3.3 Estrategia de marketing deportivo de la organización

3.3.1 Definición de públicos objetivos

La estrategia de marketing se orienta a los siguientes públicos clave:

- Ciclistas federados y no federados

- Jóvenes en proceso de formación deportiva
- Aficionados al ciclismo y deporte en general
- Empresas y marcas interesadas en patrocinio
- Gobiernos locales y entidades públicas
- Medios de comunicación y plataformas digitales

Cada uno de estos segmentos requiere una propuesta diferenciada, siendo los patrocinadores y el público consumidor de eventos los principales focos desde la perspectiva económica.

3.3.2 Propuesta en experiencia para usuarios y grupos de interés

La FEC plantea una transformación del enfoque tradicional hacia un modelo centrado en la experiencia del usuario. En este sentido, los eventos deportivos se diseñan como experiencias integrales que incluyen:

- Circuitos seguros y técnicamente adecuados
- Señalización, logística y control operativo eficiente
- Activaciones de marca en zonas estratégicas
- Espacios para espectadores y acompañantes
- Cobertura digital y transmisión en vivo

La gestión de instalaciones deportivas temporales se convierte en un factor crítico, ya que define la calidad del evento, la seguridad de los participantes y el nivel de satisfacción del público.

3.3.3 Marketing mix aplicado a la oferta deportiva institucional

Producto

El principal producto estratégico de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo es la organización de competencias oficiales, programas de desarrollo deportivo y eventos nacionales e internacionales.

Dentro de esta oferta destaca la Clásica Internacional de los Andes, concebida como una carrera por etapas que recorrerá Quito, Riobamba y Cuenca, combinando alto rendimiento deportivo, promoción turística y posicionamiento internacional del ciclismo ecuatoriano.

El elemento diferenciador del producto radica en la combinación de tres atributos de valor: la participación de equipos nacionales e internacionales, la utilización de escenarios naturales emblemáticos de la región andina y la generación de una experiencia deportiva y cultural que trasciende la competencia. De esta manera, la carrera se convierte no solo en un evento deportivo, sino en una plataforma de promoción territorial y desarrollo económico local.

Precio

La política de precios se estructura de acuerdo con el tipo de participante y el valor percibido de cada categoría. Para competencias federadas nacionales se propone una inscripción referencial entre \$25 y \$40 para categorías juveniles y formativas, mientras que para categorías élite y máster las tarifas pueden oscilar entre \$50 y \$100 dependiendo del nivel competitivo y los servicios incluidos.

En el caso de la Clásica Internacional de los Andes, la participación de equipos profesionales se gestionará principalmente mediante invitación y aval federativo, mientras que las actividades paralelas dirigidas a ciclistas aficionados, fondos recreativos y eventos de integración podrán generar ingresos por inscripciones que fluctúen entre \$30 y \$80 por participante. Esta estructura busca equilibrar accesibilidad, sostenibilidad financiera y percepción de calidad del evento.

Plaza

La estrategia de distribución se fundamenta en la organización de competencias en ciudades con alta capacidad de convocatoria y atractivo turístico. Para la Clásica Internacional de los Andes se han definido como sedes principales Quito, Riobamba y Cuenca, aprovechando su infraestructura hotelera, conectividad y tradición deportiva.

Complementariamente, la Federación utiliza canales digitales para facilitar procesos de inscripción, acreditación y difusión de resultados, permitiendo que deportistas, equipos y aficionados accedan a los servicios desde cualquier punto del país. Esta combinación de espacios físicos y plataformas digitales amplía el alcance de la oferta deportiva y mejora la experiencia de los usuarios.

Promoción

La estrategia promocional se apoya en una combinación de medios digitales, relaciones públicas y alianzas estratégicas. Las principales plataformas utilizadas son Facebook, Instagram, YouTube y TikTok, donde se difunden resultados, historias de atletas, contenidos educativos y material audiovisual de los eventos. Esta estrategia responde al crecimiento de las audiencias digitales y a la necesidad de fortalecer la comunidad ciclista nacional.

Adicionalmente, se contempla la colaboración con medios especializados, gobiernos locales, clubes y asociaciones provinciales para ampliar la cobertura de los eventos. La promoción de la Clásica Internacional de los Andes se apoyará en el concepto comunicacional “Ciclismo que mueve al Ecuador”, desarrollado durante el plan de marketing y patrocinio, con el objetivo de fortalecer el

posicionamiento institucional de la Federación y aumentar el atractivo para patrocinadores y aliados estratégicos.

3.4 Estrategia de patrocinio deportivo a nivel organizacional

3.4.1 Inventario de activos de patrocinio de la organización

La Federación cuenta con diversos activos comercializables, entre ellos:

- Naming rights de eventos
- Branding en circuitos y zonas de competencia
- Presencia en uniformes y equipamiento
- Espacios publicitarios en transmisiones digitales
- Activaciones en zonas de salida y meta
- Contenido en redes sociales y plataformas digitales

Estos activos adquieren mayor valor en la medida en que los eventos estén correctamente estructurados y gestionados desde la perspectiva de instalaciones y experiencia.

3.4.2 Diseño de paquetes de patrocinio institucional

Con el objetivo de profesionalizar la gestión comercial de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo y fortalecer la sostenibilidad económica de la Clásica Internacional de los Andes, se propone una estructura de patrocinio escalonada basada en niveles de inversión y beneficios diferenciados. Esta propuesta permite adaptar la oferta comercial a distintos perfiles empresariales y maximizar la captación de recursos privados.

Tabla 3.4.2.1 Diseño de paquetes de patrocinio institucional

Nivel de patrocinio	Inversión estimada	Activos incluidos	Máximo de patrocinadores
Patrocinador Principal	\$50 000 – \$75 000	Naming rights del evento ("Clásica Internacional de los Andes presentada por..."), presencia destacada en arcos de salida y meta, branding en camisetas de líderes, presencia prioritaria en material publicitario, menciones en ruedas de prensa, transmisiones y redes sociales, espacio preferencial para activaciones comerciales y hospitalidad corporativa.	1
Patrocinador Oficial	\$15 000 – \$30 000	Branding en vallas y zonas de competencia, presencia en material gráfico oficial, menciones en publicaciones digitales, inclusión en transmisiones y streaming, activaciones en zonas de meta y participación en actividades promocionales del evento.	4
Colaborador Estratégico	\$3 000 – \$10 000	Presencia de marca en piezas promocionales específicas, activaciones puntuales durante el evento, menciones en redes sociales, exhibición de productos o servicios y participación en actividades dirigidas al público asistente.	10

La estructura propuesta busca generar exclusividad en los niveles superiores y ampliar la participación empresarial en las categorías de menor inversión. Asimismo, permite a la Federación ofrecer beneficios medibles y alineados con las tendencias actuales del marketing deportivo, donde

los patrocinadores valoran no solo la visibilidad de marca, sino también las experiencias, el acceso a audiencias específicas y la posibilidad de generar interacción directa con los asistentes.

Bajo este modelo, la Clásica Internacional de los Andes podría captar entre \$122 000 y \$235 000 anuales únicamente por concepto de patrocinio, consolidándose como una de las principales fuentes de ingresos propios para la Federación y contribuyendo a reducir su dependencia del financiamiento público.

3.4.3 Lineamientos generales de activación de marca

Las activaciones deben enfocarse en generar interacción directa con el público, mediante experiencias como:

- Stands y zonas interactivas
- Pruebas de producto
- Dinámicas en eventos
- Integración digital (redes, concursos, contenido en vivo)

La calidad del espacio físico (instalación deportiva) es determinante para el éxito de estas activaciones.

3.5 Innovación y fan engagement en el deporte analizado

3.5.1 Estrategias para aumentar participación y sentido de pertenencia

Se plantea el desarrollo de iniciativas como:

- Eventos participativos abiertos al público
- Comunidades digitales de ciclismo

- Programas de fidelización para deportistas
- Integración de escuelas y universidades

3.5.2 Uso de herramientas digitales y datos para fidelización

El uso de plataformas digitales permitirá:

- Registro y seguimiento de participantes
- Análisis de comportamiento del usuario
- Segmentación de audiencias
- Mejora de la experiencia del evento

Esto fortalece la relación con los usuarios y aumenta el valor para patrocinadores.

3.6 Indicadores de marketing y patrocinio a nivel institucional

Para evaluar el desempeño de la estrategia se proponen los siguientes indicadores:

- Número de patrocinadores activos
- Ingresos por patrocinio
- Alcance digital y engagement
- Asistencia a eventos
- Nivel de satisfacción del usuario
- Retorno de inversión para patrocinadores (ROI)

Capítulo 4. Política y plan de comunicación institucional

4.1 Objetivos de comunicación institucional

La comunicación institucional de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo se plantea como un eje estratégico orientado a fortalecer el posicionamiento del ciclismo ecuatoriano, mejorar la relación con sus públicos y generar valor económico a través de la visibilidad y la atracción de patrocinadores (Pedersen et al., 2020).

En este sentido, los objetivos de comunicación se formulan bajo criterios SMART, asegurando claridad, medición y coherencia con el plan estratégico general (Doran, 1981):

- Incrementar en un 40% la audiencia digital de la Federación en un período de dos años mediante la implementación de una estrategia de contenido estructurada y multiplataforma.
- Alcanzar un nivel mínimo de engagement del 5% en redes sociales mediante la generación de contenido relevante, interactivo y alineado a los intereses del público objetivo.
- Incrementar la presencia del ciclismo ecuatoriano en medios digitales en un 25% (medido por menciones y artículos) en los 12 meses siguientes al inicio.
- Vincular al menos 3 patrocinadores nuevos a la estrategia de contenido digital antes de la primera edición de la Clásica Internacional de los Andes

Estos objetivos se alinean directamente con la necesidad identificada en el diagnóstico comunicacional, la cual evidencia la existencia de una brecha entre el rendimiento deportivo y la gestión estratégica de la comunicación (Pedersen et al., 2020).

4.2 Propuesta de contenidos digitales de la organización y del deporte gestionado

La propuesta de contenidos digitales se enfoca a partir de una lógica estratégica que combina valor informativo, emocional y educativo, permitiendo construir una narrativa sólida alrededor del ciclismo ecuatoriano (Kotler et al., 2021).

En coherencia con el diagnóstico previo, el contenido deja de ser únicamente informativo para evolucionar hacia una propuesta más integral y orientada al usuario (Pulizzi, 2014).

Se plantean tres líneas principales en las que se generará el contenido para de esa manera poder tener mayor alcance.

Contenido competitivo: enfocado en resultados, cobertura de eventos, rankings, convocatorias y seguimiento de atletas. Este tipo de contenido permite mantener informada a la comunidad y reforzar la credibilidad institucional (Pedersen et al., 2020).

Contenido humano: basado en historias de vida, procesos de entrenamiento, sacrificios y logros de los ciclistas. Este componente es clave para generar conexión emocional con la audiencia y fortalecer el sentido de pertenencia (Abeza et al., 2019).

Contenido educativo: orientado a explicar el ciclismo como deporte, incluyendo técnicas, reglamentos, cultura ciclista y consejos prácticos. Este tipo de contenido contribuye a la masificación del deporte y a la formación de nuevas audiencias (Filo et al., 2015).

Adicionalmente, se incorpora contenido audiovisual estratégico, incluyendo transmisiones en vivo, entrevistas, documentales cortos y contenido inmersivo, lo que permite a la Federación construir una narrativa propia y reducir la dependencia de medios externos (International Olympic Committee, 2021).

4.3 Plan de publicación y calendario editorial institucional

El plan de publicación tiene como finalidad garantizar la continuidad de la comunicación institucional, fortalecer el posicionamiento de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo y maximizar el impacto mediático de la Clásica Internacional de los Andes mediante una planificación estratégica de contenidos (Pedersen et al., 2020). Para ello, se establece una planificación editorial alineada al calendario deportivo y a los principales hitos del evento.

La estrategia combina contenido diario, semanal y estratégico, distribuyéndose de manera diferenciada según la etapa de desarrollo del proyecto. Durante los meses previos al evento se prioriza la generación de expectativa y posicionamiento de marca; durante la competencia se concentra la producción de contenido en tiempo real; y posteriormente se orienta a la difusión de resultados, impactos y legado del evento (Mullin et al., 2014).

Tabla 4.3.1 Plan de publicación y calendario editorial institucional

Mes	Tipo de contenido prioritario	Plataforma principal	Evento o campaña asociada
Noviembre 2026	Lanzamiento oficial del evento, presentación de marca, rutas y ciudades sede	Facebook, Instagram, Página Web	Lanzamiento de la Clásica Internacional de los Andes
Diciembre 2026	Historias de ciclistas ecuatorianos, promoción turística de las ciudades sede y presentación de patrocinadores	Instagram, Facebook, YouTube	Campaña “Ciclismo que mueve el Ecuador”

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Enero 2027	Confirmación de equipos participantes, cuenta regresiva, entrevistas y videos promocionales	Instagram, TikTok, YouTube	Campaña de expectativa y registro de participantes
Febrero 2027	Cobertura en vivo, resultados de etapas, transmisiones, contenido multimedia y ruedas de prensa	Facebook Live, YouTube, Instagram, TikTok	Clásica Internacional de los Andes
Marzo 2027	Resumen del evento, impactos económicos y deportivos, testimonios y mejores momentos	YouTube, Facebook, Página Web	Campaña de legado y resultados
Abril 2027	Formación deportiva, promoción de nuevas competencias y fidelización de la comunidad ciclista	Facebook, Instagram, Página Web	Programa anual de desarrollo deportivo de la FEC

Adicionalmente, durante todo el período se mantendrá una frecuencia mínima de publicación compuesta por contenido diario en redes sociales, contenido audiovisual semanal y campañas estratégicas mensuales. Esta planificación permitirá mantener una presencia constante en el ecosistema digital, fortalecer la relación con los grupos de interés y aumentar la visibilidad institucional de la Federación y de sus eventos deportivos (Freeman, 1984).

4.4 Plataformas digitales y estrategias de distribución de contenidos

La estrategia de distribución de contenidos de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo se fundamenta en un enfoque multiplataforma, adaptando los mensajes a las características, formatos y

dinámicas propias de cada canal digital. Este enfoque busca optimizar el alcance de las publicaciones, mejorar la interacción con las audiencias y fortalecer el posicionamiento institucional de la Federación y de sus eventos deportivos (Parganas et al., 2017).

Las principales plataformas consideradas dentro del plan de comunicación son:

- **Facebook e Instagram:** constituyen los canales principales para la difusión de contenido informativo, visual y de interacción con la comunidad ciclista. Se utilizarán para publicaciones institucionales, resultados deportivos, cobertura de eventos, campañas promocionales y contenidos vinculados a patrocinadores.
- **YouTube:** será la plataforma principal para contenidos audiovisuales de larga duración, incluyendo transmisiones en vivo, entrevistas, documentales, resúmenes de competencias y programas especializados sobre ciclismo.
- **TikTok:** estará orientado a la generación de contenido dinámico, creativo y de rápida difusión, especialmente dirigido a audiencias jóvenes y potenciales nuevos practicantes del ciclismo.
- **Página web institucional:** funcionará como repositorio oficial de información, resultados, reglamentos, inscripciones, noticias y contenidos permanentes relacionados con la Federación y sus eventos.

La selección de plataformas responde a la necesidad de adaptar los formatos y mensajes a los diferentes perfiles de audiencia, favoreciendo una comunicación segmentada y una mayor efectividad en la difusión del contenido deportivo (Abeza et al., 2019).

La distribución de contenidos se realizará bajo una lógica de adaptación específica para cada plataforma, evitando la replicación automática de publicaciones y priorizando formatos acordes al comportamiento de cada audiencia. Este enfoque responde a la transformación del ecosistema mediático actual, donde el consumo de contenido deportivo se ha diversificado y digitalizado significativamente (Mullin et al., 2014).

Con el propósito de establecer una referencia objetiva para la medición de resultados, se presenta una línea base de los principales canales digitales institucionales, la cual servirá para evaluar el crecimiento proyectado y la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas.

Tabla 4.4.1 Plataformas digitales

Plataforma	Seguidores actuales*	Engagement promedio actual	Meta de crecimiento 2027
Facebook	38 000	2,8%	+40%
Instagram	24 000	4,5%	+40%
YouTube	3 500	3,2%	+50%
TikTok	6 000	6,8%	+60%
Pagina web	18 000 visitas mensuales	—	+50%

*Valores referenciales elaborados con fines académicos y sujetos a actualización conforme a las métricas oficiales de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo al momento de la implementación del plan.

La incorporación de esta línea base permitirá monitorear periódicamente la evolución de las audiencias digitales, evaluar el impacto de las campañas asociadas a la Clásica Internacional de los Andes y ajustar las estrategias de contenido en función de los resultados obtenidos (Kaplan & Norton, 2004).

4.5 Estrategias de interacción y engagement comunicacional con las comunidades deportivas

La interacción con la audiencia se plantea como un componente central de la estrategia comunicacional, superando el modelo unidireccional tradicional (Pedersen et al., 2020).

Con base en los principios de comunicación estratégica y participación digital descritos por Pedersen et al. (2020), se proponen las siguientes estrategias:

- Generación de contenido participativo (encuestas, preguntas, dinámicas)
- Integración directa con usuarios a través de comentarios y mensajes
- Integración de ciclistas como generadores de contenido
- Desarrollo de comunidades digitales alrededor del ciclismo
- Activaciones digitales vinculadas a eventos deportivos

Estas acciones buscan fortalecer la relación entre la Federación y sus públicos, generando un mayor sentido de pertenencia y fidelización (Abeza et al., 2019).

Asimismo, la vinculación entre comunicación y eventos deportivos permite potenciar la experiencia del usuario, tanto en el entorno físico como en el entorno digital (Pedersen et al., 2020).

4.6 Indicadores de rendimiento y KPIs de comunicación institucional

Para garantizar la efectividad de la estrategia comunicacional, se establecen indicadores claros que permitan medir, evaluar y ajustar las acciones implementadas (Kaplan & Norton, 2004).

Entre los principales KPIs se incluyen:

- Crecimiento mensual de seguidores en redes sociales
- Nivel de engagement
- Alcance e imposiciones de contenido
- Número de visualizaciones de contenido audiovisual
- Audiencia en transmisiones en vivo
- Tráfico hacia plataformas digitales institucionales
- Número de patrocinadores vinculados a contenido digital

Estos indicadores permiten no solo evaluar el desempeño comunicacional, sino también su impacto en la generación de valor económico, especialmente en lo relacionado con patrocinio y monetización (Mullin et al., 2014).

El seguimiento constante de estos KPIs es fundamental para una gestión basada en datos, permitiendo tomar decisiones informadas y optimizar la estrategia en función de los resultados obtenidos (Kotler & Keller, 2016; Kaplan & Norton, 2004).

Capítulo 5. Diseño del evento deportivo para potenciar a la organización

5.1 Descripción general del proyecto o evento deportivo

5.1.1 Tipo de evento o actividad deportiva propuesta

El evento denominado Clásica Internacional de los Andes corresponde a una competencia internacional de ciclismo de ruta por etapas, concebida como una prueba de apertura de temporada dentro del calendario competitivo. Su diseño responde a una lógica estratégica orientada a posicionar al Ecuador como un escenario atractivo para el ciclismo de alto rendimiento, aprovechando las condiciones geográficas de la región andina. (UCI, 2023).

Desde el punto de vista técnico, se trata de una competencia individual con dinámica de equipos, estructurada en etapas que combinan perfiles de terreno plano, media montaña y alta montaña. Este formato permite la generación de múltiples clasificaciones como general, montaña, puntos, jóvenes y equipos, incrementando su valor deportivo y mediático. (UCI, 2023).

En cuanto a su clasificación dentro del calendario internacional, se propone que la Clásica Internacional de los Andes se registre en la categoría UCI 2.1, (UCI, 2023), correspondiente a competencias por etapas dentro del circuito continental. Esta categorización resulta adecuada para una primera edición del evento, ya que permite la participación de equipos UCI World Tour, ProTeams y equipos continentales bajo un marco regulatorio definido, sin requerir las exigencias estructurales de categorías superiores. Asimismo, esta categoría establece parámetros específicos en cuanto a reglamentación técnica, número mínimo de equipos participantes, estructura de

premiación, designación de comisarios y cumplimiento de normativas antidopaje, lo que contribuye a garantizar un estándar organizativo acorde a un evento de nivel internacional.

5.1.2 Justificación e impacto esperado del evento

La creación de la Clásica Internacional de los Andes responde a la necesidad de reducir la brecha existente entre el crecimiento deportivo del ciclismo ecuatoriano y la limitada oferta de eventos internacionales en el país. (Parent & Smith-Swan, 2013).

Desde la perspectiva deportiva, el evento permitirá generar una plataforma de alto nivel competitivo para ciclistas nacionales, facilitando su exposición a estándares internacionales y contribuyendo a su desarrollo progresivo. En términos económicos, se proyecta un impacto positivo en sectores como hotelería, gastronomía y transporte, derivados del turismo deportivo y la movilización de delegaciones.

Asimismo, el evento contribuirá al posicionamiento internacional del Ecuador mediante la promoción de sus paisajes, cultura y condiciones geográficas, consolidándose como una herramienta de marketing territorial. A nivel social, fomentará la práctica del ciclismo y la adopción de estilos de vida saludables, alineándose con políticas públicas de deporte y bienestar.

5.1.3 Evaluación del impacto en el corto, mediano y largo plazo y generación de legados

En el corto plazo, el evento generará impactos inmediatos en la dinamización económica local, el incremento de la visibilidad mediática y la participación de deportistas de alto nivel. Además, fortalecerá las capacidades operativas de la Federación mediante la ejecución de un evento de carácter internacional.

En el mediano plazo, permitirá consolidar un modelo organizativo eficiente, fortalecer el calendario competitivo nacional y atraer patrocinadores, contribuyendo a la sostenibilidad del sistema deportivo.

En el largo plazo, la Clásica Internacional de los Andes tiene el potencial de posicionar al Ecuador dentro del circuito internacional del ciclismo, generar estructuras permanentes de desarrollo deportivo y consolidar el turismo deportivo como eje económico.

En términos de legado, el evento generará impactos tangibles, como mejoras en equipamiento y señalización, e intangibles, como el fortalecimiento de capacidades organizativas, redes institucionales y cultura deportiva.

5.1.4 Distancias y perfiles de etapa

El diseño de las etapas se plantea tomando en cuenta la realidad operativa del evento y el contexto urbano de las ciudades sede. En este caso, cada jornada de competencia se desarrolla a través de circuitos cerrados en Quito, Riobamba y Cuenca, donde los ciclistas completan varias vueltas sobre recorridos previamente definidos.

Este formato facilita la organización del evento, mejora el control de la competencia y permite una mejor experiencia para el público, ya que la carrera puede seguirse en distintos puntos del circuito.

Para la definición de los recorridos, se han considerado circuitos que ya han sido utilizados en competencias nacionales de ciclismo, especialmente en Juegos Nacionales. Esto permite trabajar sobre rutas que ya han demostrado ser viables en términos de logística, seguridad y operación real del evento.

Tabla 5.1.4 Distancias y perfiles de etapa

Etapas	Ciudad (circuito)	Número de vueltas	Distancia por vuelta	Distancia total	Desnivel acumulado	Perfil
Etapas 1	Quito	20 vueltas	7,5 km	150 km	1 200m	Urbano con repechos
Etapas 2	Riobamba	18 vueltas	9 km	162 km	1 400m	Urbano con repechos
Etapas 3	Cuenca	18 vueltas	8,5 km	153 km	1 500m	Urbano con repechos

Los valores presentados son una estimación basada en la configuración de cada circuito y el número de vueltas necesarias para cumplir con la distancia total de cada etapa.

A diferencia de eventos de alta montaña, estos recorridos se caracterizan por ser urbanos, con repechos que generan exigencia sin llegar a condiciones extremas. Esto permite mantener el nivel competitivo del evento, pero con mayor control operativo.

Además, esta estructura facilita la planificación de aspectos clave como los puntos de hidratación, el control técnico, la seguridad vial y la gestión del tránsito, que son fundamentales para que el evento se desarrolle correctamente.

5.2 Plan director del evento deportivo

5.2.1 Plan estratégico del evento

El plan estratégico define el propósito y dirección del evento dentro del sistema deportivo. La Clásica Internacional de los Andes se concibe como una competencia internacional anual, con proyección de integración al calendario UCI y posicionamiento en el circuito latinoamericano.

Misión del evento

Organizar una competencia internacional de ciclismo de ruta de alto nivel que contribuya al desarrollo deportivo, económico y social del Ecuador, mediante una gestión profesional y sostenible.

Visión del evento

Consolidarse como una de las principales competencias ciclísticas de América Latina hacia el año 2030, reconocida por su calidad organizativa e impacto integral.

Objetivos estratégicos:

- Organizar en febrero de 2027 una competencia internacional de ciclismo de ruta por etapas, categoría UCI 2.1, con la participación de al menos 15 equipos profesionales nacionales e internacionales.

- Generar un impacto económico directo e indirecto superior a \$300 000 en las ciudades sede (Quito, Riobamba y Cuenca), medido mediante el gasto promedio de participantes, equipos, acompañantes y visitantes durante la realización del evento.
- Alcanzar una asistencia acumulada superior a 5 000 espectadores durante las tres etapas de competencia, distribuidos entre las ciudades sede y las actividades complementarias programadas.
- Obtener cobertura mediática de al menos 10 medios de comunicación nacionales y 3 medios internacionales especializados en ciclismo o deporte, complementada con transmisiones digitales y presencia en plataformas oficiales de la Federación.
- Implementar un programa de sostenibilidad que permita reducir en un 30% los residuos generados en comparación con eventos ciclísticos nacionales similares y compensar las emisiones de CO₂ derivadas de los vehículos de apoyo mediante acciones de mitigación ambiental y gestión responsable del evento.

5.2.2 Plan estructural (fases, estructura organizativa y organigrama)

El evento se organiza en tres fases:

Pre-evento (6 – 9 meses): planificación, patrocinio, logística, permisos y marketing

Incluye planificación estratégica y operativa: conformación del comité organizador, definición de rutas, gestión de permisos, estructuración presupuestaria, captación de patrocinadores y planificación logística (transporte, hospedaje y alimentación). También contempla campañas de marketing, inscripciones, coordinación interinstitucional y preparación de infraestructura temporal.

Evento (3 días): ejecución de las etapas en Quito, Riobamba y Cuenca

Corresponde a la ejecución de las tres etapas en Quito, Riobamba y Cuenca. Incluye inauguración, desarrollo de competencias, premiaciones, operación logística, atención a participantes y cobertura mediática, junto con la supervisión de seguridad, asistencia médica y control técnico.

Post-evento (1 – 2 meses): evaluación, cierre financiero y memoria técnica

Incluye desmontaje, cierre financiero, evaluación de resultados, análisis de impacto y elaboración de la memoria final. Esta fase permite identificar mejoras y asegurar la sostenibilidad del evento.

La estructura organizativa se divide en:

- Comité de honor
- Comité organizador
- Comité ejecutivo



Figura 5.2.2.1 Estructura Jerárquica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Las áreas funcionales incluyen finanzas, marketing, técnico – deportiva, logística e infraestructura.



Figura 5.2.2.2 Estructura Funcional y áreas de Responsabilidad

5.2.3 Plan operacional

- Procesos de gestión y coordinación**

Se establecen procesos claves como inscripción, acreditación, cronometraje, atención médica y comunicación con medios, apoyados en herramientas digitales, radiocomunicación y centros de control operativo.

- Recursos humanos, materiales y necesidades logísticas**

El evento corporativo contempla aproximadamente 8 directivos, 30 técnicos, 80 operativos y 150 voluntarios.

Categoría	Cantidad	Funciones
Directivos	8	Dirección y coordinación general
Técnicos	30	Jueces, cortometraje, control deportivo

Operativos	80	Logística, seguridad, apoyo
Voluntarios	150	Apoyo en rutas, hidratación, control
Personal externo	Variable	Policías, médicos, ambulancias

- **Instalaciones deportivas y equipamientos requeridos**

Las rutas en Quito, Riobamba y Cuenca funcionan como instalaciones deportivas temporales, adaptadas mediante señalización, control vial y zonas funcionales (salida, meta, técnica, médica y espectadores)

- **Protocolos, ceremonias y premiaciones**

Incluyen inauguración, actos culturales, premiaciones por etapa y clasificación general, con entrega de medallas, trofeos y reconocimientos.

- **Calendario o programa funcional del evento**

El evento se estructura en cinco días:

Día -1: acreditaciones

Día 0: inauguración

Día 1-3: competencia

Día final: clausura

5.2.4 Programación detallada del evento deportivo

La programación se organiza minuto a minuto, garantizando control operativo y eficiencia en la ejecución. Incluye fases de pre-salida, competencia, llegada, premiación y desmontaje.

Se adapta a cada ciudad considerando variables como altitud, clima y logística, manteniendo una estructura operativa estandarizada en todas las sedes.

Categoría Amateur/Novatos

Inicio (pre-salida)

05:15 – Llegada del staff técnico, jueces y logística

05:30 – Llegada de deportistas y acreditación (registro, chips, dorsales)

05:45 – Revisión mecánica rápida

06:00 – Equiparse (dorsal, casco, dispositivos)

06:15 – Calentamiento (35–45 min)

07:00 – Control de firmas (obligatorio)

07:10 – Llamado a parrilla

07:15 – Charla técnica breve

07:20 – Últimos preparativos y foto oficial

07:25 – Preparación del banderazo (vehículo guía/comisarios)

07:30 – SALIDA OFICIAL (neutralizada)

Final (post-meta)

08:45–08:55 – Pre-arribo Amateur

08:55–09:05 – Llegada Amateur (control de embudo y tiempos)

09:05–09:20 – Zona mixta Amateur (atención breve a medios)

09:20–09:30 – Premiación Amateur (mini-ceremonia)

Categorías Élite y Sub-23

Inicio (pre-salida)

06:30 – Llegada de equipos (buses, carpas, rodillos)

06:40 – Ingreso al área técnica (licencias, listas)

06:50 – Revisión técnica reglamentaria

07:05 – Equipamiento personal (dorsal, radios, briefing)

07:15 – Calentamiento (45–55 min)

08:10 – Fin del warm-up (hidratación, ajustes)

08:15 – Control de firmas (podio de firmas)

08:30 – Llamado a línea de partida

08:45 – Charla técnica (zona neutralizada y puntos críticos)

08:50 – Últimos minutos (posición y anuncios)

08:55 – Preparación del vehículo guía

09:00 – SALIDA OFICIAL (neutralizada)

Final (post-meta)

10:50–11:00 – Pre-arribo Élite/Sub-23

11:00–11:06 – Llegada Élite/Sub-23 (toma de tiempos; top-3 a TV)

11:06–11:20 – Zona mixta Élite/Sub-23

11:15–11:25 – Resultados provisionales (Top-10; apertura de reclamaciones)

11:25–11:40 – Premiación principal (Élite, Sub-23, mención Amateur)

11:40–12:00 – Resultados oficiales (validación Panel de Comisarios)

11:40–12:40 – Antidopaje (solo Élite/Sub-23)

12:00–14:30 – Desmontaje escalonado

5.2.5 Presupuesto del evento

El desarrollo de la Clásica Internacional de los Andes requiere una planificación financiera acorde a su alcance y complejidad operativa. En este sentido, se presenta una estimación presupuestaria detallada que permite dimensionar de manera realista los recursos necesarios para la ejecución del evento.

El presupuesto ha sido estructurado considerando una competencia de tres días en distintas ciudades (Quito, Riobamba y Cuenca), lo cual implica una logística itinerante, coordinación interinstitucional y adecuación de infraestructura temporal en cada sede. A diferencia de estimaciones generales, este análisis incorpora elementos propios del contexto ecuatoriano, como

tasas municipales, permisos de uso del espacio público, servicios de control vial y variaciones logísticas entre ciudades.

De esta forma, el presupuesto no solo refleja los costos directos de operación, sino también aquellos factores que influyen en la ejecución real de un evento deportivo de carácter internacional, permitiendo contar con una base más consistente para la planificación.

Es importante precisar que los valores presentados tienen un carácter referencial y pueden variar en función de distintos factores externos, como acuerdos con proveedores, nivel de patrocinio alcanzado, disponibilidad de recursos institucionales o decisiones logísticas finales.

No obstante, la estructura planteada permite visualizar de forma clara la distribución del gasto y facilita la toma de decisiones para el desarrollo del evento.

Día	Ciudad	Costo Total
Día 1	Quito	\$ 80 000
Día 2	Riobamba	\$ 78 000
Día 3	Cuenca	\$ 78 000
TOTAL		\$236 000

El costo total estimado asciende a \$236 000, cifra que incluye tanto los costos operativos directos como una provisión adicional destinada a cubrir permisos municipales, tasas locales y posibles contingencias logísticas propias de un evento desarrollado en múltiples ciudades.

Tabla 5.2.5.1 Distribución del presupuesto por categorías:

Categoría	Costo diario	Total evento
Logística general	\$ 30 000	\$90 000
Operación técnica	\$ 9 500	\$28 500
Seguridad y salud	\$ 8 500	\$25 500
Infraestructura general	\$ 11 500	\$34 500
Marketing y comunicación	\$ 10 500	\$31 500
Recursos humanos	\$ 3 000	\$ 9 000
Premiación y protocolo	\$ 7 666	\$23 000

La distribución de los costos permite identificar que el componente logístico representa la mayor proporción del gasto, lo cual resulta coherente considerando la naturaleza itinerante del evento y el traslado de equipos y recursos entre ciudades. Asimismo, este desglose facilita la identificación de posibles estrategias de optimización mediante alianzas estratégicas y patrocinio

5.3 Operación del evento deportivo

5.3.1 Plan de operaciones por áreas deportivas y funcionales

El plan de operaciones por áreas permite estructurar, coordinar y ejecutar las funciones específicas de cada unidad operativa, garantizando una gestión eficiente del evento. Este enfoque facilita la asignación de responsabilidades, optimiza el uso de recursos y mejora la coordinación inter-áreas, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante contingencias (Parent & Smith-Swan, 2013).

Tabla 5.3.1.1 Plan de operaciones por áreas deportivas y funcionales

Área y código	Función principal	Operación clave	Personal
1. Técnica deportiva	Organización y control de la competencia	- Diseños de rutas - Reglamentación - Control de salida/meta	- Técnicos - Jueces - Comisarios
2. Seguridad y control vial	Garantizar seguridad y orden vial	- Cierre de vías - Control de tráfico - Puntos de control	- Policía - Tránsito - Personal de ruta
3. Médica y emergencia	Atención y prevención de riesgos	- Ambulancias - Puestos médicos - Protocolos	- Médicos - Paramédicos
4. Logística	Operación general del evento	- Montaje - Transporte - Coordinación interciudades	- Coordinador - Técnicos - Conductores
5. Abastecimiento (hidratación y	Hidratación y nutrición	- Puntos en ruta - Distribución de	- Coordinador - Voluntarios

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

nutrición)		insumos	
6. Cronometraje y resultados	Control de tiempos y resultados	• Chips electrónicos • Validación • Publicación	• Técnicos • Operadores
7. Comunicación y protocolo	Difusión y ceremonial	• Redes • Prensa • Premiación	• Community manager • Presentador
8. Atención al usuario	Registro y soporte	• Check-in • Kits • Información	• Personal administrativo • Voluntarios
9. Dirección general	Supervisión estratégica	• Coordinación total • Toma de decisiones	• Director • Comité

5.3.2 Gestión de instalaciones deportivas

La gestión de instalaciones en la Clásica Internacional de los Andes presenta un enfoque distinto al de eventos tradicionales, ya que el ciclismo de ruta se desarrolla en espacios abiertos sobre vías públicas. En este contexto, las rutas de Quito, Riobamba y Cuenca funcionan como instalaciones deportivas temporales, acondicionadas para cumplir estándares de seguridad, señalización y operatividad establecidos por la UCI (2023).

La organización se centra en la adecuación del espacio vial mediante señalética, puntos de control, zonas de abastecimiento, áreas de salida y llegada, y espacios médicos, configurando un modelo de gestión territorial flexible. Este enfoque requiere considerar factores como altimetría, estado de la vía, accesibilidad y respuesta ante emergencias, donde la coordinación interinstitucional sustituye el rol de las instalaciones deportivas convencionales (Parent & Smith-Swan, 2013).

5.3.3 Plan de mantenimiento de equipos e instalaciones

El plan de mantenimiento garantiza las condiciones técnicas, logísticas y de seguridad necesarias para el desarrollo del evento. En el ciclismo de ruta, este mantenimiento abarca rutas, señalización, equipos y espacios operativos, estructurándose en tres niveles:

- Preventivo: inspección de rutas, señalización, equipos y sistemas antes del evento
- Correctivo: solución de fallas en tiempo real durante la competencia
- Limpieza: mantenimiento de zonas de salida, meta, ruta y espacios de público

Desde la perspectiva de la gestión deportiva, el mantenimiento se estructura

Fases del mantenimiento

El plan se organiza en cuatro fases:

1. Inspección previa: evaluación técnica de rutas y equipos
2. Rutina diaria: control operativo antes de cada etapa
3. Atención de incidencias: respuesta inmediata (máx. 15 minutos)
4. Cierre: desmontaje, evaluación e informe técnico

5.3.4 Protocolo de seguridad integral del evento y de la organización

El protocolo de seguridad se fundamenta en la normativa ecuatoriana de gestión de riesgos, particularmente en la resolución N° 151-2016 de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, complementada con ordenanzas locales de Quito, Cuenca y Riobamba.

El enfoque se basa en principios de:

1. Prevención: Acciones para evitar que ocurran eventos peligrosos.
2. Mitigación: Medidas para reducir el daño o impacto si algo sale mal.
3. Protección: Salvaguardar la integridad física de personas y bienes.
4. Preparación: Capacitación, planes y recursos listos antes del evento.
5. Respuesta: Acción inmediata durante la emergencia.
6. Rehabilitación: Volver a la normalidad lo más rápido posible tras el incidente.
7. Cooperación institucional: Trabajo conjunto entre organizadores y entidades de control.

Para Quito, Cuenca y Riobamba, se ha establecido la siguiente articulación con el Cuerpo de Bomberos local correspondiente:

1. Inspección previa del recorrido: Se realizarán recorridos técnicos conjunto 20 días antes del evento para identificar puntos de riesgo (pendientes pronunciadas, pasos estrechos, zonas con vegetación susceptible a incendios, infraestructura vial en mal estado) y definir medidas preventivas.
2. Presencia estratégica durante el evento: Se ubicará personal de bomberos y unidades móviles en puntos clave del recorrido.
3. Quito: Parque Bicentenario, Intercambiador de la Y, Miraflores.

4. Cuenca: Parque de la Madre, Remigio Crespo, Subida a Turi recortada.
5. Riobamba: Parque Guayaquil, Bypass norte, Lizarzaburu.
6. Atención a emergencias: Se contará con equipos especializados para rescate en zonas de difícil acceso y canal de comunicación directo con el comando móvil del evento. Además, se coordinará con unidades de soporte en hospitales cercanos al recorrido.

Capítulo 6. Marco jurídico de la organización y del evento deportivo

6.1 Marco legal nacional aplicable a la organización y al evento deportivo

La organización de la Clásica Internacional de los Andes requiere el cumplimiento de un conjunto de normas jurídicas que regulan el deporte, el uso del espacio público, la seguridad y las relaciones contractuales dentro del territorio ecuatoriano. La principal normativa aplicable es la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010), la cual reconoce a las federaciones deportivas nacionales como entidades responsables de organizar y regular las competencias oficiales de cada disciplina. En este contexto, la Federación Ecuatoriana de Ciclismo actúa como ente rector y autoridad técnica del evento. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Asimismo, la normativa deportiva ecuatoriana establece que las actividades organizadas deben contribuir al desarrollo del deporte, la participación y el alto rendimiento, principios que se alinean con el objetivo del evento de fortalecer el ciclismo ecuatoriano y generar proyección internacional.

Debido a que la competencia se desarrolla sobre vías públicas en Quito, Riobamba y Cuenca, también resultan aplicables las ordenanzas municipales relacionadas con uso del espacio público, movilidad y eventos masivos. Esto implica la obtención de permisos para cierre de vías, coordinación con autoridades de tránsito y aprobación de planes de contingencia y seguridad.

De igual manera, la Resolución N.º SGR-151-2016 de la Secretaría de Gestión de Riesgos regula los eventos de concentración masiva y exige la elaboración de protocolos de emergencia, evacuación y respuesta ante incidentes. Su cumplimiento es indispensable considerando el carácter multitudinario e internacional del evento. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

En el ámbito laboral y tributario, la organización debe cumplir con el Código del Trabajo, particularmente en contratación y seguridad laboral, así como con las disposiciones tributarias relacionadas con patrocinio, prestación de servicios y actividades comerciales vinculadas al evento.

6.2 Marco legal internacional relevante para la disciplina y el evento

Al proyectarse como una competencia internacional, la Clásica Internacional de los Andes debe ajustarse también a la normativa deportiva internacional, especialmente a los reglamentos emitidos por la Unión Ciclista Internacional (UCI).

El principal instrumento aplicable corresponde al UCI Cycling Regulations – Part II: Road Races (2023), que regula aspectos técnicos y organizativos de las competencias de ruta, incluyendo homologación de recorridos, control de tiempos, seguridad del pelotón y validación de resultados.

Asimismo, los ciclistas y equipos participantes deberán contar con licencias deportivas válidas emitidas por sus respectivas federaciones nacionales, conforme al sistema UCI, garantizando la elegibilidad y reconocimiento oficial de la competencia. (UCI, 2023).

Otro componente fundamental es el cumplimiento del Código Mundial Antidopaje de la WADA (2021), el cual regula procedimientos de control, toma de muestras y sanciones relacionadas con dopaje. La implementación de controles antidopaje fortalece la legitimidad y credibilidad del evento.

Desde una perspectiva jurídica internacional, también resulta relevante el rol del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS/CAS), que actúa como máxima instancia especializada en controversias deportivas. Esto implica que determinadas disputas podrían resolverse mediante arbitraje deportivo internacional y no únicamente ante jurisdicción ecuatoriana. (WADA, 2021).

6.3 Regulación interna de la organización y normas específicas del evento

La organización del evento requiere una regulación interna clara que permita ordenar procesos, definir competencias y reducir riesgos operativos y jurídicos. Esta regulación se fundamenta en los reglamentos internos de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, los cuales establecen criterios de organización, licenciamiento y funcionamiento técnico de las competencias.

Adicionalmente, el evento debe contar con un manual operativo interno que regule procedimientos relacionados con logística, seguridad, cronometraje, acreditaciones y coordinación interinstitucional. En eventos multiciudad, este tipo de documentos resulta fundamental para garantizar estandarización y control operativo. (Parent & Smith-Swan, 2013).

En materia de integridad deportiva, la regulación interna incorpora principios vinculados con antidopaje, conducta deportiva y transparencia competitiva, alineados con normativa UCI y WADA.

Asimismo, la Clásica Internacional de los Andes contará con un reglamento oficial de competencia que definirá:

- Requisitos de participación
- Sistema de clasificación
- Categorías competitivas
- Normas disciplinarias
- Procedimientos técnicos y operativos

Este reglamento permitirá garantizar igualdad de condiciones, seguridad jurídica y orden deportivo durante el desarrollo del evento.

6.4 Responsabilidades de la organización y de los distintos actores involucrados

La organización del evento implica responsabilidades diferenciadas para cada actor involucrado, tanto en el ámbito civil, administrativo como deportivo.

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo, como organizadora principal, asume responsabilidad sobre la planificación general, seguridad, logística y cumplimiento normativo del evento. En caso de accidentes o deficiencias operativas, podría configurarse responsabilidad civil derivada de negligencia o incumplimiento de protocolos establecidos. (Parent & Smith-Swan, 2013).

Los directivos y coordinadores de área tienen responsabilidad directa sobre las decisiones y operaciones bajo su cargo, especialmente en ámbitos relacionados con seguridad, logística y control técnico.

Por su parte, los jueces y comisarios deportivos son responsables de garantizar la correcta aplicación de reglamentos y decisiones técnicas durante la competencia, mientras que los deportistas deben cumplir normas de conducta, reglamento deportivo y disposiciones antidopaje.

Los patrocinadores y proveedores también adquieren responsabilidades contractuales vinculadas al cumplimiento de obligaciones comerciales, prestación de servicios y uso de imagen institucional.

Finalmente, las autoridades públicas participan en el control de tránsito, seguridad y gestión de riesgos, siendo indispensable la coordinación entre organización y entidades estatales para garantizar el correcto desarrollo del evento.

6.5 Derechos y obligaciones de participantes, oficiales, y otros grupos de interés

Los deportistas participantes tienen derecho a competir en condiciones de igualdad, seguridad y transparencia, así como a recibir información clara sobre reglamentos y procedimientos del evento. De igual manera, poseen la obligación de cumplir las normas técnicas, disciplinarias y antidopaje establecidas por la organización y la UCI. (UCI, 2023).

Los jueces y oficiales tienen derecho a ejercer sus funciones con autonomía técnica, pero también la obligación de actuar con imparcialidad, transparencia y apego a reglamentos internacionales.

El público y espectadores tienen derecho a disfrutar del evento en condiciones seguras, mientras que deben respetar normas de convivencia y control establecidas por la organización y autoridades competentes.

En el caso de patrocinadores y medios de comunicación, estos tienen derecho al cumplimiento de acuerdos comerciales y acceso regulado a contenidos y espacios del evento, respetando las disposiciones relacionadas con acreditaciones, derechos de imagen y propiedad intelectual.

La correcta delimitación de derechos y obligaciones resulta esencial para prevenir conflictos y garantizar la integridad jurídica y deportiva de la competencia.

6.6 Contratos, acuerdos y convenios vinculados al evento y a la organización

La Clásica Internacional de los Andes requiere una estructura contractual sólida que permita regular jurídicamente las relaciones entre los distintos actores involucrados. Estos contratos no solo cumplen una función administrativa, sino también preventiva y de gestión de riesgos.

Entre los principales instrumentos contractuales se encuentran:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Contratos de participación deportiva con equipos y ciclistas
- Contratos de patrocinio y cesión de derechos comerciales
- Contratos de prestación y servicios (logística, seguridad, cronometraje y asistencia médica)
- Convenios interinstitucionales con gobiernos locales y entidades públicas
- Acuerdos con medios de comunicación y plataformas digitales

Estos documentos deben incorporar cláusulas relacionadas con responsabilidades, cumplimiento normativo, fuerza mayor, derechos de imagen y resolución de conflictos.

Debido al carácter internacional del evento, se recomienda incorporar mecanismos de arbitraje deportivo para controversias técnicas o deportivas, mientras que los conflictos administrativos y contractuales podrán resolverse conforme a la legislación ecuatoriana.

6.7 Estatutos, reglamentos internos y normativa complementaria aplicable

La estructura jurídica del evento se fundamenta en los estatutos de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, los cuales establecen sus órganos de gobierno, competencias y mecanismos de toma de decisiones.

Asimismo, el reglamento oficial de competencia constituye el principal instrumento normativo interno, regulando categorías, cronometraje, sistema disciplinario y validación de resultados, en armonía con los reglamentos UCI. (UCI, 2023).

En materia disciplinaria, la normativa interna incorpora principios de debido proceso, proporcionalidad y derecho a la defensa, conforme a estándares del derecho deportivo internacional.

Adicionalmente, el evento integra disposiciones complementarias relacionadas con:

- Antidopaje
- Integridad deportiva
- Compliance y prevención de conflictos de interés
- Protección de datos personales
- Gestión de información digital y ciberseguridad

Estas herramientas fortalecen la transparencia institucional, reducen riesgos jurídicos y permiten proyectar a la Clásica Internacional de los Andes como un evento alineado con estándares internacionales de gestión deportiva.

Capítulo 7. Gobernanza de la organización y alineación con la política deportiva

7.1 Identificación y caracterización de actores y grupos de interés de la organización

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo desarrolla sus actividades dentro de un ecosistema en el que interactúan diversos actores. La correcta identificación y gestión de estos grupos de interés resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad institucional, la legitimidad de las decisiones y el éxito de proyectos estratégicos como la Clásica Internacional de los Andes. La teoría de los grupos de interés sostiene que las organizaciones alcanzan mejores resultados cuando identifican, comprenden y gestionan de manera estratégica las relaciones con todos los actores que influyen o son influenciados por sus actividades (Freeman, 1984).

Entre los actores internos se encuentran el Directorio de la Federación, las asociaciones provinciales de ciclismo, el personal administrativo y técnico, los jueces, entrenadores y deportistas. Estos grupos participan directamente en los procesos de planificación, toma de decisiones y ejecución de actividades deportivas, desempeñando funciones diferenciadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la gobernanza organizacional (Geeraert, 2018).

Entre los actores externos destacan el Ministerio del Deporte, el Comité Olímpico Ecuatoriano, la Unión Ciclista Internacional (UCI), los gobiernos autónomos descentralizados, patrocinadores, medios de comunicación, proveedores, voluntarios y la comunidad deportiva en general. Cada uno de ellos influye de manera directa o indirecta en la operación de la Federación y en la organización de eventos deportivos. La coordinación efectiva entre estos actores favorece la transparencia, la legitimidad institucional y la sostenibilidad de los eventos deportivos, principios ampliamente

reconocidos en los modelos contemporáneos de buena gobernanza deportiva (Chappelet & Mrkonjic, 2019).

Una gobernanza eficaz requiere mecanismos que permitan integrar a los stakeholders en los procesos de consulta, participación y evaluación institucional, fortaleciendo la legitimidad y la confianza organizacional (Henry & Lee, 2004). Esta visión resulta especialmente relevante para eventos internacionales donde convergen intereses deportivos, económicos, sociales y políticos.

Tabla 7.1.1 Principales grupos de interés del proyecto "Clásica Internacional de los Andes 2027"

Grupo de interés	Rol dentro del proyecto	Nivel de influencia	Nivel de interés	Forma de participación
Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC)	Lidera la planificación, organización y ejecución del evento	Alto	Alto	Dirección estratégica, toma de decisiones y supervisión general
Ministerio del Deporte	Brinda respaldo institucional y articula la política deportiva nacional	Alto	Alto	Coordinación institucional y apoyo al desarrollo deportivo
Unión Ciclista Internacional (UCI)	Establece la normativa técnica internacional y criterios de homologación	Alto	Medio	Regulación, supervisión técnica y aval internacional
COPACI	Coordina el ciclismo a nivel continental y fortalece la integración regional	Medio	Medio	Coordinación deportiva y promoción internacional
Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)	Facilitan permisos, logística y apoyo territorial	Alto	Alto	Coordinación operativa y soporte local
Asociaciones Provinciales de Ciclismo	Ejecutan actividades técnicas y coordinan la participación territorial	Alto	Alto	Organización deportiva y apoyo operativo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Grupo de interés	Rol dentro del proyecto	Nivel de influencia	Nivel de interés	Forma de participación
Deportistas	Participan como protagonistas del evento	Alto	Alto	Competencia deportiva y representación institucional
Entrenadores y jueces	Garantizan el cumplimiento técnico y reglamentario	Medio	Alto	Dirección técnica y control deportivo
Patrocinadores y aliados estratégicos	Contribuyen al financiamiento y fortalecimiento comercial	Alto	Alto	Financiamiento, promoción y activaciones de marca
Medios de comunicación	Difunden el evento y fortalecen el posicionamiento institucional	Medio	Alto	Cobertura periodística y comunicación pública
Proveedores	Suministran bienes y servicios necesarios para la operación	Medio	Medio	Apoyo logístico y operativo
Voluntarios	Apoyan la ejecución de actividades operativas	Bajo	Alto	Atención a participantes y apoyo en la organización
Comunidad y aficionados	Participan como beneficiarios y público del evento	Medio	Alto	Asistencia, participación y fortalecimiento del legado social

Fuente: Elaboración propia, con base en Freeman (1984), Henry y Lee (2004), Chappelet y Mrkonjic (2019) y Geeraert (2018).

7.2 Diagnóstico de la gobernanza de la organización deportiva

La gobernanza deportiva puede definirse como el conjunto de principios, normas, estructuras y mecanismos mediante los cuales una organización deportiva es dirigida, administrada y controlada, garantizando transparencia, responsabilidad, participación e integridad institucional (Henry & Lee, 2004; Geeraert, 2018).

Tomando como referencia los Principios Universales de Buena Gobernanza del Comité Olímpico Internacional y los instrumentos de evaluación desarrollados por Geeraert (2018), se observa que la Federación Ecuatoriana de Ciclismo presenta fortalezas importantes en materia de estructura organizacional, representación deportiva y capacidad técnica para organizar competencias nacionales e internacionales.

Sin embargo, al igual que muchas organizaciones deportivas latinoamericanas, enfrenta desafíos relacionados con la profesionalización de la gestión, la transparencia financiera, la participación de los grupos de interés y la implementación de mecanismos permanentes de control y rendición de cuentas. Estas limitaciones coinciden con los principales problemas identificados en los estudios de gobernanza deportiva, tales como la concentración de poder, la limitada participación de actores externos, la insuficiente transparencia financiera y la dependencia de recursos públicos (Geeraert et al., 2014; Council of Europe, 2018).

Como referencia internacional, la evaluación realizada a la Unión Ciclista Internacional mediante el Sport Transparency Index evidenció altos niveles de transparencia organizacional, aunque también mostró oportunidades de mejora en aspectos como mecanismos de denuncia, auditorías externas y divulgación financiera. Este análisis constituye una referencia útil para identificar buenas prácticas que podrían ser adaptadas al contexto ecuatoriano.

En consecuencia, el diagnóstico general permite concluir que la Federación cuenta con una base institucional sólida, pero requiere fortalecer sus mecanismos de gobernanza para responder a las exigencias actuales del deporte internacional y de la organización de eventos de gran escala.

7.3 Propuesta de plan de mejora de la gobernanza

El presente plan de mejora tiene como propósito fortalecer la gobernanza de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo mediante la implementación de mecanismos orientados a incrementar la transparencia institucional, mejorar la participación de los grupos de interés, fortalecer los procesos de toma de decisiones y consolidar una gestión alineada con estándares internacionales de gobernanza deportiva. La propuesta responde al diagnóstico desarrollado en el apartado anterior y busca contribuir a la sostenibilidad institucional de la organización (Geeraert, 2018; Council of Europe, 2018).

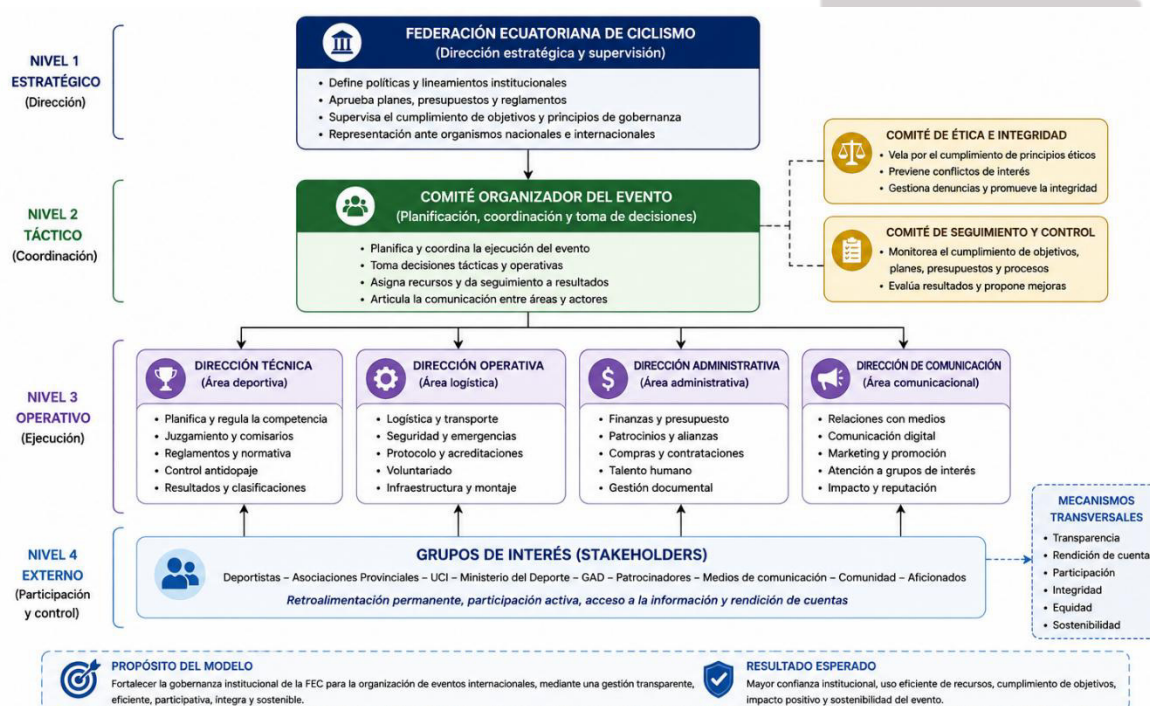


Figura 7.3.1 Modelo de gobernanza propuesto para la organización de la Clásica Internacional de los Andes 2027.

Fuente: Elaboración propia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La Figura 7.3.1 presenta el modelo de gobernanza propuesto para la organización de la Clásica Internacional de los Andes 2027. La estructura distingue cuatro componentes fundamentales: el nivel estratégico, representado por la Federación Ecuatoriana de Ciclismo; el nivel táctico, conformado por el Comité Organizador; el nivel operativo, integrado por las direcciones funcionales responsables de la ejecución del evento; y el nivel externo, constituido por los grupos de interés que participan mediante mecanismos de coordinación, retroalimentación y control.

Complementariamente, el modelo incorpora instancias de supervisión y principios transversales de buena gobernanza que fortalecen la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas (Geeraert, 2018; Chappelet & Mrkonjic, 2019).

Esta estructura facilita la coordinación entre los diferentes niveles organizacionales, fortalece la rendición de cuentas y favorece una toma de decisiones transparente y alineada con los principios de buena gobernanza deportiva.

Responsabilidades de los niveles de gobernanza

Nivel	Responsable	Función
Estratégico	Federación Ecuatoriana de Ciclismo	Define políticas, aprueba planes y supervisa el cumplimiento de objetivos.
Táctico	Comité Organizador	Coordina la planificación y toma de decisiones para la ejecución del evento.
Operativo	Direcciones funcionales	Ejecutan las actividades técnicas, operativas, administrativas y comunicacionales.
Externo	Stakeholders	Participan mediante consulta, cooperación, seguimiento y retroalimentación.

Estrategia para la implementación

La implementación del modelo de gobernanza deberá desarrollarse de forma progresiva, iniciando con la formalización del Comité Organizador y la definición clara de funciones y responsabilidades. Posteriormente se establecerán mecanismos permanentes de coordinación interinstitucional, seguimiento de objetivos y evaluación del desempeño, incorporando procesos de transparencia y rendición de cuentas que garanticen la sostenibilidad del modelo.

- Formalización del Comité Organizador.
- Definición de funciones.
- Coordinación y seguimiento.
- Transparencia y rendición de cuentas.

Tabla 7.3.2. Plan de implementación del modelo de gobernanza

Acción estratégica	Responsable	Plazo	Resultado esperado
Formalizar el Comité Organizador mediante resolución institucional	Federación Ecuatoriana de Ciclismo	Corto plazo	Comité oficialmente constituido
Aprobar el reglamento interno y el Código de Ética	Comité Organizador y Comité de Ética	Corto plazo	Normativa interna implementada
Definir funciones y responsabilidades de las direcciones funcionales	Comité Organizador	Corto plazo	Manual de funciones aprobado
Implementar reuniones periódicas de seguimiento	Comité Organizador	Permanente	Seguimiento continuo del proyecto
Aplicar el sistema de indicadores de gobernanza	Dirección Administrativa	Mediano plazo	Monitoreo del desempeño institucional
Elaborar informes de gestión y rendición de cuentas	Comité Organizador	Al finalizar cada fase	Transparencia y evaluación del proyecto

La Tabla 7.3.2 sintetiza las principales acciones necesarias para implementar el modelo de gobernanza propuesto, identificando los responsables, los plazos de ejecución y los resultados esperados. Esta planificación facilita la coordinación institucional, fortalece la asignación de responsabilidades y constituye una hoja de ruta para la puesta en marcha del modelo durante la organización de la Clásica Internacional de los Andes 2027.

Tabla 7.3.3 Indicadores de seguimiento:

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento del cronograma	Actividades ejecutadas / planificadas $\times 100$	$\geq 95 \%$	Mensual	Comité Organizador
Publicación de informes	Informes publicados / programados $\times 100$	100 %	Trimestral	Secretaría General
Participación de stakeholders	Asistentes / convocados $\times 100$	$\geq 80 \%$	Trimestral	Dirección de Relaciones Institucionales
Cumplimiento presupuestario	Gasto ejecutado / presupuesto $\times 100$	95–100 %	Mensual	Dirección Financiera
Nivel de satisfacción de actores	Promedio de encuestas	$\geq 90 \%$	Al finalizar el evento	Comité de Evaluación

Los indicadores propuestos permiten evaluar el grado de implementación del modelo de gobernanza mediante el seguimiento periódico de aspectos relacionados con la transparencia, participación, cumplimiento operativo y sostenibilidad financiera. Su monitoreo facilitará la toma de decisiones oportunas y la mejora continua durante la planificación y ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027.

Con el propósito de fortalecer la gestión institucional y garantizar la sostenibilidad de la Federación y de la Clásica Internacional de los Andes, se propone un plan de mejora basado en principios de transparencia, participación, rendición de cuentas e integridad.

La primera línea de acción consiste en fortalecer los mecanismos de transparencia mediante la publicación periódica de informes de gestión, estados financieros, decisiones estratégicas y resultados institucionales. Esta medida permitirá mejorar la confianza de deportistas, patrocinadores y organismos de control.

La segunda línea se orienta a incrementar la participación de los grupos de interés mediante espacios de consulta y retroalimentación con deportistas, entrenadores, asociaciones provinciales y patrocinadores. La evidencia demuestra que las organizaciones deportivas con mayores niveles de participación presentan mejores resultados en términos de legitimidad y sostenibilidad (Geeraert & van Eekeren, 2021).

Como tercera línea de acción se plantea la implementación de políticas de integridad y cumplimiento, incluyendo códigos de conducta, prevención de conflictos de interés, protección de denunciantes y fortalecimiento de controles internos.

Finalmente, se propone incorporar sistemas de evaluación periódica de gobernanza mediante indicadores alineados con estándares internacionales como el Sports Governance Observer y los principios de buena gobernanza promovidos por el Comité Olímpico Internacional.

Sport Transparency Index Research Word Template

Sport Organization Name:	Reviewer Initials:	Time taken to Complete Review:
UNION CICLISTICA INTERNACIONAL (UCI)	P, C, J, C, F	2H

A. Organizational / Governance
1. Governance / Organizational Structure

Indicator Question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization demonstrate the composition of its Governance Structure	Board Governance Structure Organisational Chart	Delineation of Organisations Governance structure	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organisation displays their Governance Structure.	https://www.uci.org/contacts-and-organisation-charts/4ym65tSbVFaeLydfYzRXHq

2. Code of conduct

Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the organisation have a code of conduct?	Code of Conduct	Presence of Code of Conduct or similar.	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
Sport Organization displays evidence of adherence to / implementation a code of conduct.	https://www.uci.org/integrity/6Y6J8XUZygpPv4ndZZUnKp

3. Board Membership

Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish the composition of its board?	Governance structure Board	Presence of Governance structure (including at least board of director composition)	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organisation displays the composition of its board.	https://www.uci.org/members-mangement-committee/7zYeHYG0yhUYhW8zOWWhZL

4. Membership (in organizations)

Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization make available its members and / or their membership to other organizations?	Membership Members	Presence of the list of members / membership affiliation	0

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
Sport Organisations is makes public its members and / or membership to other organisations.	

5. List of Sponsors / Partners			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization make available a list of their Sponsor / Partner Organizations?	Sponsors Partners	Presence of a list of Sponsors and/or partners	1
Assessment		Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)	
Sport Organization displays their Sponsors / Partners.		https://www.uci.org/pressrelease/skoda-auto-becomes-official-partner-of-the-2025-and-2026-uci-world/31tgG4wd5tVOuz0HX7bngl	

6. General Assembly			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish its General Assembly outcomes and / or decisions on its website?	General Assembly	Presence of general assembly decisions, agenda or minutes.	1
Assessment		Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)	
Sport Organization makes public key internal decisions.		https://www.uci.org/congress/3EdOuNJLPX64R8fGFmA1Ms	

B. OPERATIONAL

7. Equal Opportunities and Diversity Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish an equal opportunity and diversity policy?	Equal opportunity Diversity Policy Policies	Presence of equal opportunities and diversity policy . (reference to equal opportunity, gender equality or diversity policy are accepted).	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The sport organization displays evidence of adherence to / implementation of equal opportunity and diversity policies.	https://www.uci.org/diversity-and-inclusion/3oBvLG6wbzkWIVQz1ocnXI

8. Data Privacy and Security Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish their data privacy and security policy?	Data privacy Data protection Data security Policy Policies	Presence of data protection and security policies (reference to data privacy, data protection or data security are accepted).	0

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organization displays evidence of adherence to / implementation of data privacy and protection policies.	

9. Whistle Blower Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish information relating to enabling individuals to file anonymous complaints?	Whistle blower Whistleblow Anonymous Complaint	Presence of mechanisms for whistle blower protection (reference to anonymous complaints, whistleblowing or complainant protection policy are accepted).	0

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organization displays evidence of adherence to / implementation of whistle blower protection policies.	

10. Consultation / Stakeholder Engagement Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the sport organization take into consideration members / stakeholders/ and / or public opinion (e.g. through surveys) when making important decisions?	Consultation Survey Stakeholder Engagement	Presence of Stakeholder Engagement consultation / process.	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organization displays evidence of adherence to / implementation of stakeholder engagement.	https://www.uci.org/uci-2022-survey/3vTVM0uxYTRQ665zoZa7Jl

11. Sports Betting Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization regulate the practice of betting for its staff, members and relatives?	Bettin g Bet Betting Policy	Presence of betting regulations.	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organizations displays evidence of adherence to / implementation of internal stakeholder betting policies.	https://www.uci.org/reporting/4WCWiFn6MVqAkZlmQOgicQ

C. FINANCIAL

12. Accounting Standards			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the sport organization publish externally audited accounts?	External Audit Auditing certificates Accounts	Presence of information on mechanisms or results of financial audits.	0

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organization publishes externally audited accounts.	

13. Financial Disclosure and Reporting			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the sport organization publish Financial Statements / Annual Financial Reports?	Financial report Financial statement	Presence of publicly available financial statements and / or reports	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organization makes their financial statements and / or annual financial reports publicly available.	https://www.uci.org/pressrelease/the-uci-publishes-its-2024-annual-report-positive-year-for-cycling-and-its/5ORMnDg1Jqg9qkZHYchv57

14. Procurement Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization display its procurement contracts / policies?	Procurement	Presence of procurement contracts. (reference to procurement	0

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The Sport Organisation displays evidence of adherence to / implementation of procurement policies / contracts.	

15. Anti-Corruption Policy			
Indicator question	Search Terms	Threshold	Result (if YES:1; if NO:0)
Does the Sport Organization publish an anti-corruption policy?	Corruption Bribery Match Fixing Anti-Corruption Anti Corruption	Presence of anti-corruption policy, guidelines and / or mechanisms.	1

Assessment	Data Source: Please indicate here Webpage(s) (url)
The sport organization displays evidence of adherence to / implementation of anti-corruption policies?	https://www.uci.org/terms-and-conditions/STXuZlQvtkSJH1nYwf94FY

Results Score Sheet

Sport Organization Name:	Time taken to Complete Review:
UNION CICLISTICA INTERNACIONAL (UCI)	2H
Variable	Result
1. Governance / Organizational Structure	1
2. Code of Conduct	1
3. Board Membership	1
4. Membership (in organizations)	0
5. List of Sponsors / Partners	1
6. General Assembly	1

Sub-Total: Organizational / Governance Score	5/ 6
7. Equal Opportunities and Diversity Policy	1
8. Data Privacy and Security Policy	0
9. Whistle-blower Policy	0
10. Consultation / Stakeholder Engagement Policy	1
11. Sports Betting Policy	1
Sub-Total: Operational Score	3/ 5
12. Accounting Standards	0
13. Financial Disclosure and Reporting	1
14. Procurement Policy	0
15. Anti-Corruption Policy	1
Sub-Total: Financial Score	2/ 4
Sport Transparency Index Score	10/ 15

Reviewer Feedback

General Comments / Feedback:	Additional Search Terms	Corresponding Indicator No.
1. La UCI presenta un alto nivel de transparencia en la dimensión de gobernanza, ya que todos los indicadores evaluados en esta sección cuentan con evidencia y puntuación positiva. La organización publica información clave como su estructura organizativa, la composición del directorio, sus miembros, patrocinadores y decisiones de la asamblea general, lo que refleja una adecuada accesibilidad y claridad en su gestión institucional.	Estructura organizacion al UCI, Miembros del directorio UCI, Asamblea general UCI, Patrocinador es UCI	1, 2, 3, 4, 5, 6
En la dimensión operativa, la organización demuestra un buen desempeño en los indicadores donde se encontró evidencia, como políticas de diversidad, protección de datos, participación de stakeholders y regulación de apuestas deportivas. Sin embargo, no se identificó información pública sobre mecanismos de denuncia (whistleblower), lo que evidencia una falta de transparencia en este aspecto clave de control interno.	Política whistleblower UCI, denuncia anónima UCI, mecanismos éticos UC	7, 8, 10, 11
En la dimensión financiera, la disponibilidad de información pública es limitada, ya que únicamente se encontró evidencia en el indicador relacionado con políticas anticorrupción. No se identificaron datos accesibles sobre auditorías externas, informes financieros ni políticas de contratación, lo que refleja una baja transparencia en la gestión financiera de la organización	Estados financieros UCI, auditoría externa UCI, política de contratación UCI, reporte financiero UCI	15

Las principales acciones del plan se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7.3.4 Acciones del plan y resultado esperado

Área de mejora	Acción propuesta	Resultado esperado
Transparencia	Publicación anual de informes de gestión y estados financieros	Mayor confianza institucional
Participación	Creación de mecanismos de consulta a stakeholders	Mayor legitimidad en la toma de decisiones
Integridad	Implementación de políticas anticorrupción y conflictos de interés	Reducción de riesgos institucionales
Control interno	Auditorias y evaluación periódica de gobernanza	Mejora continua de la gestión
Profesionalización	Capacitación permanente a directivos y personal técnico	Mayor eficiencia organizacional

La implementación del modelo de gobernanza propuesto permitirá fortalecer la coordinación institucional entre la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, el Comité Organizador y los grupos de interés, promoviendo una gestión basada en principios de transparencia, participación, rendición de cuentas y mejora continua. Asimismo, los indicadores definidos facilitarán el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional durante las distintas fases del evento.

7.4 Relación de la organización y del proyecto con la política deportiva del Ecuador

La Federación Ecuatoriana de Ciclismo y la Clásica Internacional de los Andes mantienen una relación directa con los objetivos establecidos en la política deportiva ecuatoriana, particularmente aquellos orientados al fortalecimiento del sistema deportivo nacional, la promoción del alto rendimiento, la masificación deportiva y la generación de oportunidades de desarrollo social mediante el deporte.

El proyecto contribuye al cumplimiento de estos objetivos al crear un espacio de competencia internacional que favorece el desarrollo de atletas nacionales, incrementa la visibilidad del ciclismo ecuatoriano y fortalece la capacidad organizativa del sistema deportivo.

Asimismo, la Clásica Internacional de los Andes se alinea con los principios de sostenibilidad, inclusión y articulación interinstitucional promovidos por las políticas públicas deportivas. La participación de gobiernos locales, instituciones educativas, organismos deportivos y sector privado permite construir un modelo de gestión colaborativa que genera beneficios deportivos, económicos y sociales para las ciudades sede.

Desde la perspectiva de gobernanza, el proyecto también contribuye a fortalecer la cultura de transparencia, rendición de cuentas y participación dentro de la Federación, aspectos considerados fundamentales para el desarrollo del deporte moderno y para la consolidación de organizaciones deportivas sostenibles y legítimas.

Capítulo 8. Conclusiones, recomendaciones y proyección del proyecto

8.1 Síntesis integradora de la propuesta de gestión y del evento deportivo

El presente Proyecto desarrolló un plan estratégico para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027, tomando como eje de intervención a la Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC), con el propósito de fortalecer su gestión institucional y consolidar un evento deportivo de alcance internacional que contribuya al desarrollo sostenible del ciclismo ecuatoriano. La propuesta se fundamenta en un enfoque integral de gestión deportiva que articula el análisis estratégico, la planificación organizacional y la ejecución de acciones orientadas a mejorar la capacidad institucional de la Federación.

El proyecto integra cuatro componentes que, de manera complementaria, sustentan la propuesta. El primero corresponde al diagnóstico estratégico de la organización, mediante el cual se identificaron fortalezas institucionales relacionadas con el crecimiento del ciclismo ecuatoriano y el reconocimiento internacional de sus deportistas, así como desafíos asociados a la infraestructura deportiva, la sostenibilidad financiera, la modernización administrativa y la articulación con actores estratégicos. Este análisis permitió establecer las bases para la formulación del plan estratégico.

Posteriormente, se desarrolló la propuesta de gestión de instalaciones y organización del evento, definiendo lineamientos para la planificación operativa, logística y administrativa de la competencia, con énfasis en la eficiencia organizacional, la seguridad y el cumplimiento de estándares que permitan proyectar la Clásica Internacional de los Andes como un evento competitivo y sostenible.

De manera complementaria, se incorporó una estrategia de marketing y patrocinio orientada a fortalecer la sostenibilidad económica del proyecto mediante la captación de aliados estratégicos y la generación de valor para patrocinadores. Finalmente, se diseñó un plan de comunicación institucional que establece objetivos, indicadores y acciones para fortalecer el posicionamiento de la Federación, incrementar la visibilidad del evento y consolidar una comunidad deportiva activa alrededor de la competencia.

En conjunto, estos componentes evidencian que la propuesta trasciende la organización de una carrera ciclística, constituyéndose en un instrumento de fortalecimiento institucional que integra planificación estratégica, gestión deportiva, comunicación y sostenibilidad. De esta manera, la Clásica Internacional de los Andes 2027 se plantea como una iniciativa capaz de contribuir al posicionamiento de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, al desarrollo del deporte nacional y a la generación de beneficios deportivos, sociales y económicos para los diferentes actores vinculados al ciclismo.

8.2 Conclusiones generales del proyecto

El desarrollo del presente Proyecto permitió concluir que la Federación Ecuatoriana de Ciclismo posee importantes fortalezas institucionales y deportivas derivadas del crecimiento del ciclismo ecuatoriano y del reconocimiento alcanzado por sus deportistas en el ámbito internacional. No obstante, el diagnóstico evidenció la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la gestión organizacional, la sostenibilidad financiera, la infraestructura deportiva y la articulación con actores públicos y privados, elementos fundamentales para garantizar un desarrollo institucional sostenido.

La propuesta de un plan estratégico para la ejecución de la Clásica Internacional de los Andes 2027 constituye una alternativa viable para responder a estas necesidades, al integrar de forma coordinada procesos de planificación estratégica, organización de eventos deportivos, gestión de instalaciones, marketing, patrocinio y comunicación institucional. Esta integración favorece una gestión más eficiente de los recursos y fortalece la capacidad de la Federación para organizar eventos deportivos de mayor impacto

Asimismo, se concluye que la sostenibilidad de un evento deportivo de carácter internacional depende de la capacidad de generar alianzas estratégicas y diversificar sus fuentes de financiamiento. En este contexto, las estrategias de patrocinio y comunicación propuestas contribuyen a incrementar la visibilidad del evento, fortalecer la imagen institucional de la Federación y generar valor para patrocinadores, deportistas y comunidad.

Finalmente, el proyecto demuestra que la planificación estratégica constituye un factor determinante para el éxito de la gestión deportiva contemporánea. La implementación de la Clásica Internacional de los Andes 2027 representa una oportunidad para fortalecer la gobernanza de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, promover el desarrollo del ciclismo nacional y consolidar un modelo de gestión replicable para futuros eventos deportivos, contribuyendo al posicionamiento del Ecuador como referente en la organización de competencias ciclísticas de alcance internacional.

8.3 Recomendaciones para la organización y para el deporte analizado

8.3.1 Para la Federación Ecuatoriana de Ciclismo

1. Fortalecer los mecanismos de gobernanza institucional mediante la implementación de políticas claras de transparencia, rendición de cuentas y participación de los diferentes grupos de interés en los procesos de toma de decisiones.
2. Elaborar y actualizar periódicamente el plan estratégico institucional, estableciendo objetivos medibles, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las metas organizacionales.
3. Consolidar un sistema de gestión de riesgos para eventos deportivos que permita anticipar, prevenir y responder de manera eficiente ante situaciones que puedan afectar el desarrollo de las competencias nacionales e internacionales.
4. Fortalecer los programas de capacitación continua dirigidos a directivos, entrenadores, jueces, comisarios y personal administrativo en temas de gobernanza deportiva, liderazgo, gestión de proyectos, administración financiera y organización de eventos.
5. Promover el uso de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos administrativos, el registro de deportistas, la planificación de competencias, la comunicación institucional y la gestión documental.
6. Establecer alianzas estratégicas con organismos públicos, empresas privadas, instituciones educativas y organismos internacionales que permitan diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer el desarrollo del ciclismo nacional.

7. Diseñar mecanismos permanentes de evaluación de la satisfacción de deportistas, entrenadores, asociaciones provinciales, patrocinadores y demás actores involucrados, con el propósito de identificar oportunidades de mejora continua.
8. Implementar políticas de sostenibilidad ambiental durante la organización de eventos ciclisticos, promoviendo prácticas responsables en el manejo de residuos, reducción del impacto ambiental y sensibilización de participantes y espectadores.

8.3.2 Para el desarrollo del ciclismo en el Ecuador

1. Impulsar programas permanentes de formación y detección de talentos desde edades tempranas, articulando esfuerzos entre federaciones provinciales, instituciones educativas, clubes deportivos y gobiernos locales.
2. Incrementar el número de competencias oficiales en las diferentes modalidades del ciclismo, garantizando calendarios deportivos estables que favorezcan el desarrollo competitivo de los deportistas.
3. Promover la descentralización de los eventos nacionales, permitiendo que diferentes provincias del país sean sedes de competencias de alto nivel, fortaleciendo así el desarrollo regional del ciclismo.
4. Fomentar la inclusión y la equidad de género mediante políticas que incentiven una mayor participación de mujeres, niños, personas con discapacidad y grupos históricamente subrepresentados dentro del ciclismo ecuatoriano.

5. Desarrollar campañas de promoción del ciclismo como una actividad deportiva, recreativa y de movilidad sostenible, contribuyendo al mejoramiento de la salud pública y al fortalecimiento de la cultura deportiva del país.
6. Incentivar la investigación científica en áreas relacionadas con el entrenamiento deportivo, fisiología, biomecánica, rehabilitación, nutrición, psicología deportiva y gestión del deporte, generando evidencia que contribuya al mejoramiento del rendimiento y de la administración deportiva.
7. Fortalecer la cooperación entre la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, las asociaciones provinciales, clubes deportivos, universidades y organismos gubernamentales para consolidar un sistema deportivo más eficiente, coordinado y sostenible.

8.4 Contribuciones del proyecto para el sistema deportivo y la gestión deportiva

El proyecto aporta al fortalecimiento del ciclismo ecuatoriano al plantear la creación de un evento que inicia con un enfoque nacional, pero con la proyección de crecer progresivamente hasta convertirse en una competencia internacional e integrarse a futuro al calendario de la UCI. Esto permitiría mejorar el nivel competitivo de los deportistas y dar mayor visibilidad al ciclismo dentro y fuera del país.

También contribuye al sistema deportivo en la medida en que propone una mejor articulación entre la Federación, los gobiernos locales y el sector privado, lo que facilita un trabajo más coordinado y sostenible en el tiempo.

En cuanto a la gestión deportiva, el proyecto introduce una manera más ordenada y actual de trabajar, incorporando planificación estratégica, herramientas de marketing deportivo y la búsqueda de ingresos propios. Esto es importante porque ayuda a disminuir la dependencia del financiamiento público.

Por otro lado, se plantea al evento no solo como una competencia, sino como una oportunidad para generar impacto económico, turismo y desarrollo social en las ciudades donde se realice.

Finalmente, el proyecto puede servir como una guía práctica para otras organizaciones deportivas que busquen estructurar eventos de forma más profesional en el país.

8.5 Limitaciones del proyecto y consideraciones para futuras investigaciones

Una de las principales limitaciones del proyecto es que su ejecución dependerá de la apertura y decisión de la Federación Ecuatoriana de Ciclismo, ya que se trata de una propuesta nueva dentro del contexto actual del ciclismo ecuatoriano.

Además, los valores económicos considerados son referenciales, por lo que podrían variar dependiendo de factores como el nivel real de patrocinio, los costos operativos o las condiciones del entorno en el momento de su aplicación.

Otra limitación tiene que ver con la disponibilidad de información específica de la Federación, lo que en algunos casos obliga a trabajar con supuestos para poder desarrollar el análisis.

También hay factores externos que no se pueden controlar, como cambios políticos, económicos o logísticos, que podrían influir directamente en la ejecución del evento.

A pesar de estas limitaciones, se espera que este proyecto pueda servir como un punto de partida para la creación de nuevos eventos deportivos en el país, aportando una base estructurada que permita mejorar la organización, fortalecer la gestión y contribuir al crecimiento del ciclismo ecuatoriano a mediano y largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). Handbook on the economics of sport. Edward Elgar Publishing
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley del deporte, educación física y recreación. Quito, Ecuador.
- Bale, J., & Sang, J. (2013). Kenyan running: Movement culture, geography and global change. Routledge.
- Burke, L. (2003). High-performance cycling. Human Kinetics.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues, 226–252.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. European Sport Management Quarterly, 6(2), 185–215.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.
- Domínguez, D. (2024). Cómo organizar un evento deportivo. Fundación MEDAC. Sitio Web. Ubicado en: <https://medac.es/blogs/deporte/como-organizar-un-evento-deportivo>
- Geeraert, A. (2021). Sports governance and integrity: The regulatory challenges of international sport.
- Getz, D., & Page, S. (2016). Event studies: Theory, research and policy for planned events (3rd ed.). Routledge.
- Gibson, H. (1998). Sport tourism: A critical analysis of research. Sport Management Review, 1(1), 45-76.
- Gobierno del Ecuador. (2021). Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025. Quito.
- Gratton, C., & Taylor, P. (2000). Economics of sport and recreation. E & FN Spon.
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport.
- Hernández Londoño, A. (2019). Gobernanza deportiva en el Global South: tensiones y modelos.
- International Olympic Committee. (2022). Basic Universal Principles of Good Governance in Sport.
- Levine, B., & Stray-Gundersen, J. (1997). Living high-training low: Effect of moderate-altitude acclimatization with low-altitude training on performance. Journal of Applied Physiology, 83(1), 102-112.

- Masterman, G. (2014). Strategic sports event management. Routledge.
- Normativa de gestión de instalaciones Deportivas (Normas UNE)
<https://www.csd.gob.es/test.php/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normativa-de-gestion-de>
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2013). Managing major sports events. Routledge.
- Plan Operativo del Complejo Deportivo Municipal Gim10
<https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/82e56cad-621a-43f8-8480-04fb73366711/content>
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. Journal of Sport & Tourism, 12(3–4), 207–228.
- Union Cycliste Internationale (UCI). (2023). UCI cycling regulations. <https://www.uci.org>
- Van Bottenburg, M. (2022). Global sports governance and interdependence.
- Vaughan, D. (2015). The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance.
- Weed, M., & Bull, C. (2004). Sports tourism: Participants, policy and providers. Elsevier.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.).
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.4050080416>
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS).
https://www.researchgate.net/publication/333222688_Basic_Indicators_for_Better_Governance_in_International_Sport_BIBGIS
- Federación Ecuatoriana de Ciclismo (2024).
<https://www.fec.ec/>
- International Olympic Committee (IOC). (2021). Olympic Agenda 2020+5.
<https://olympics.com/ioc/olympic-agenda-2020-plus-5>
- International Olympic Committee. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement.
<https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-EN.pdf>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage.
https://books.google.com.ec/books/about/Competitive_Advantage.html?hl=es&id=9C-5AAAAIAAJ&redir_esc=y
- UNESCO (2015). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409>

- Unión Ciclista Internacional (UCI).

<https://www.uci.org>

- COPACI (Confederación Panamericana de Ciclismo).

<https://www.copaci.org>

- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good Governance in International Sport Organizations.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

- Geeraert, A., & van Eekeren, F. (2021). Good Governance in Sport.

<https://www.routledge.com/Good-Governance-in-Sport-Critical-Reflections/Geeraert-vanEekeren/p/book/9781032001234>

- Council of Europe (2018). Good Governance in Sport.

<https://rm.coe.int/good-governance-in-sport/16808b7831>

- World Bank (1992). Governance and Development.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development>

Anexos



Anexo 1

Universiada de Montaña 2026



Anexo 2



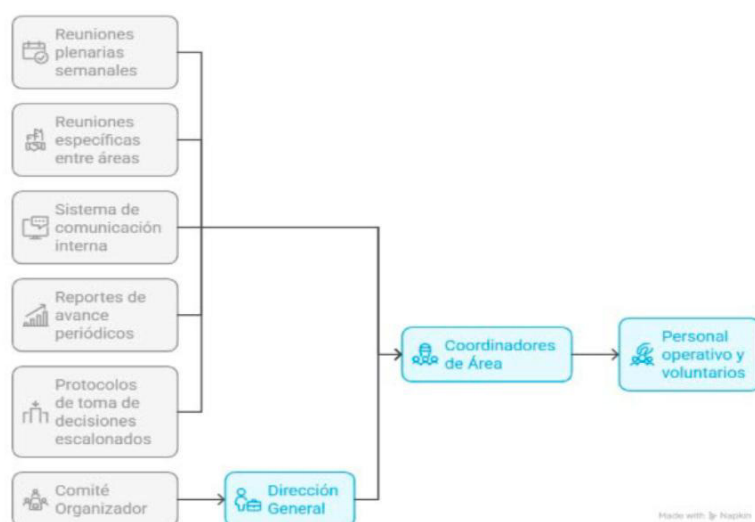
Anexo 3



Anexo 4

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Estructura de Mando y Coordinación



Anexo 5

Proceso de inscripción de participantes



Anexo 6

Proceso de acreditación



Anexo 7

Hora	Actividad	Detalle	Área Responsable	Código
05:00 - 06:00	Montaje	Instalación de meta, salida, vallas, señalización	Logística	2,6
06:00 - 07:00	Reunión operativa	Briefing general, asignación de funciones	Dirección	9
06:00 - 07:00	Seguridad	Despliegue de policía y cierre de vías	Seguridad	2
07:00 - 08:00	Registro	Check-in, validación y entrega de kits	Atención participante	8
08:00 - 08:30	Pre-salida	Revisión técnica, llamado a línea	Área técnica	1
08:30 - 12:30	Competencia	Desarrollo de etapa, monitoreo y asistencia	Todas	1 a 9
09:00 - 12:00	Hidratación	Puntos activos en ruta	Abastecimiento	5
12:30 - 13:30	Llegada	Control de meta, tiempos y asistencia médica	Técnica/Médico	1,3
13:30 - 14:30	Premiación	Entrega de medallas y resultados oficiales	Comunicación	7
14:30 - 16:00	Cierre	Desmontaje y limpieza	Logística	2,6
16:00 - 22:00	Traslado	Movilización a siguiente ciudad	Logística	2,6

Anexo 8