



ALCALDÍA DE
CUENCA

EDEC

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION ESTADIO ALEJANDRO SERRANO AGUILAR

**EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL
DE DESARROLLO
ECONÓMICO
DE CUENCA**

Simón Bolívar 1-34 y Av. Huayna Cápac.
Teléfono: 4079396 - 4079397
Cuenca, Ecuador
www.edec.gob.ec

 EDEC_EP
 EDEC EP
 edec.ep
 EDEC_EP



1- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1. Antecedentes:

- 1.1. El GAD Municipal del cantón Cuenca con fecha 30 de noviembre de 2006 otorga en Comodato a la Federación Deportiva del Azuay ente otros espacios los siguientes: pista atlética Jefferson Pérez con Clave Catastral Nro. 0502037002000 con un área de 17.984 m², el Complejo Deportivo Bolivariano de Clave Catastral Nro. 08-01-001-001 con un área de 48.287,50 m², actualmente con clave catastral Nro. 0160000270001 (Av. 12 de Abril y Unidad Nacional), la pista de Bicicross “La Concordia” con Clave Catastral Nro. 0803049001 con un área de 4772.90 m² y el Estado Alejandro Serrano Aguilar con Clave Catastral Nro. 1001081001000 con un área de 25.216,80 m².
- 1.2. Dentro de las Propuestas de la Actual Administración Municipal, el GAD Municipal del Cantón Cuenca, implementará varios espacios públicos y áreas verdes para la ciudad y el Cantón, los cuales corresponde al proceso que se lleva a cabo dentro PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial), considerado como un instrumento técnico normativo y de gestión; que orienta el desarrollo del territorio cantonal y regula la utilización, ocupacional y transformación del espacio físico urbano y rural; mismo que propone recuperar, implementar e incorporar nuevos, espacios públicos y equipamientos que fomenten la cohesión social y mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.
- 1.3. Respecto al estado actual de las edificaciones, las misma se encuentra en regular y mal estado, presentando filtraciones de agua en sus cubiertas, daños en la fontanería, graderíos, servicios básicos, pistas y canchas lo cual afecta la infraestructura y equipamientos existentes dentro de estos inmuebles.
- 1.4. El estado de construcción y equipamiento de uso administrativo, está en malas condiciones, mismas que requiere de mantenimiento correctivo y renovación e implementación de insumos administrativos y operativos.
- 1.5. Cuando existen competencias deportivas en estos escenarios, los espectadores adolecen de servicios higiénicos de calidad, así también se experimenta el temor de cualquier colapso estructural tanto de luminarias,

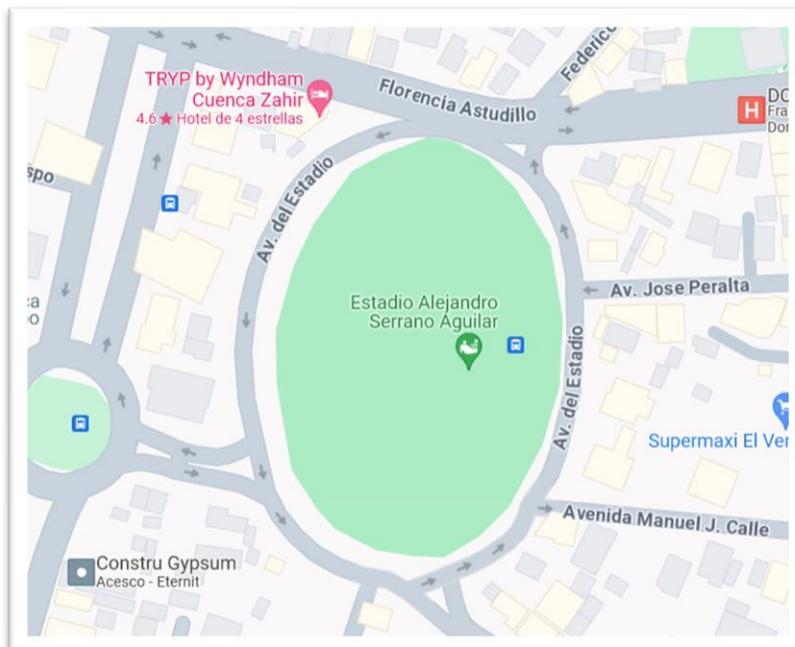


partes de cubiertas y demás elementos que se encuentran deteriorados y que soportan estructuras principales.

- 1.6. Los espacios deportivos del GAD Municipal, están siendo utilizados de manera parcial debido a su deterioro y la falta de un plan estratégico de comunicación, articulación y marketing publicitario.
- 1.7. Gran parte de las áreas administrativas actualmente se encuentran sin uso específico, por cuanto las actividades que se realizan las diferentes áreas de los espacios deportivos.
- 1.8. Mediante Sesión de Directorio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP, se podrá autorizar a la Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP, para que, requiera al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca la entrega de los Bienes Inmuebles mencionados mediante Convenio de Uso y Administración.

2. Delimitación

Estado Alejandro Serrano Aguilar





3. - JUSTIFICACIÓN:

El deporte no sólo es un asunto de salud, también es una herramienta efectiva en la educación de los niños y adolescentes, pues a través de él se fomentan valores y habilidades de manera sana y divertida. Practicar cualquier disciplina deportiva o realizar actividad física desde edades tempranas, activa funciones cerebrales que son indispensables para el desarrollo cognitivo general, por lo que la actividad física, se convierte en un agente formativo indispensable, desarrollando las cualidades físicas de la persona y fortaleciendo desde edades tempranas valores como el respeto, la puntualidad, la solidaridad, etc, valorando aspectos como el esfuerzo y el trabajo en equipo, los cuales son fundamentales para el manejo adecuado de sí mismo, permitiendo la interacción de aspectos sociales, emocionales y físicos del bienestar humano.

La importancia de generar prácticas deportivas en la actualidad y después de vivir una pandemia mundial que generó nuevas estructuras de relacionamiento social, también evidencio la importancia de mantener un buen estado físico que garantiza la salud y poder hacer frente a las enfermedades, así como el deporte también previene enfermedades mentales tales como la depresión, ansiedades, entre otras, pues podemos contribuir a través de los espacios deportivos incentivando un mejor estado físico y por ende ciudadanos saludables de manera holística.

Las razones por las cuales es importante incluir el deporte en la educación:

- a. Desarrolla cualidades físicas
- b. Promueve el desarrollo e integración social
- c. Genera sentido de pertenencia
- d. Forma en valores y virtudes
- e. Ayuda a la convivencia
- f. Estimula el cerebro
- g. Eleva la autoestima
- h. Forja la disciplina
- i. Reduce el estrés



4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. Situación del Mercado

La recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y deporte se piensa como un elemento de transformación social y satisfacción personal de los individuos, mediante la conexión con el bienestar en general y desarrollo integral; esto nos genera oportunidades, por medio del acceso a recursos otorgados mediante la articulación del sector público y privado, para el desarrollo de programas destinados al apoyo de procesos de formación deportiva.

5. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS

5.1. MISIÓN

Ser una ciudad deportiva encargada de coordinar y acompañar la práctica del deporte, recreación, aprovechamiento de tiempo libre y la actividad física, orientados al mejoramiento de la calidad de vida.

5.2. VISIÓN

Convertir a Cuenca en la mejor promotora deportiva del Ecuador; llegando a ser líderes en la formación de niños y jóvenes además de contar con espacios aptos para el cuidado de la salud de adultos y adulto mayores mediante las practica de diferentes actividades físicas.

5.3. PRINCIPIOS

Honestidad: elegir y actuar en base a la verdad y justicia, respetando los principios propios y los establecidos por la propia sociedad.

Responsabilidad: mantener el compromiso moral de cumplir con aquello en lo empeñamos nuestra palabra y sentimos que la responsabilidad tiene un efecto directo en la confianza.



ALCALDÍA DE
CUENCA

EDEC

Respeto: como el valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

Solidaridad: prevalecer en todo momento un sentimiento de unidad basado en metas e intereses comunes.

Eficiencia. - En el manejo y administración de los espacios, alcanzaremos las metas con optimización de recursos y tiempo.

Inclusión. - Lograr que todos los individuos tengan las mismas posibilidades y oportunidades independientemente de sus características, habilidades, discapacidad, cultura o necesidades propias.

Responsabilidad Social.- Asumir el compromiso, obligación y deber para contribuir en el involucramiento y desarrollo para la construcción de una sociedad más justa que proteja el ambiente.

6. MODELO DE GESTIÓN Y OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Transformar a los espacios deportivos, en un modelo público exitoso de negocio deportivo, que promueva prácticas saludables, que incentiven el deporte en todos los grupos generacionales, de manera inclusiva, socialmente responsable, solidaria, competitiva y formativa que beneficie física y psicológicamente a la población.

6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Generar un modelo de gestión pública eficiente que promueva las actividades económicas, deportivas y recreativas en beneficio de la población del cantón Cuenca, garantizando el ejercicio de los derechos constitucionales del buen vivir, mejorando la salud, calidad de vida y aportando al desarrollo económico.
- b) Apoyar emprendimientos económicos con actividades relacionadas con el deporte, que promuevan el impulso económico de diversos sectores sociales del cantón Cuenca.



- c) Incentivar en la ciudadanía Cuencana la práctica de deportes promoviendo sus beneficios físicos y psicológicos, para generar transformaciones positivas en beneficio niños, adolescentes, jóvenes, población adulta y adultos mayores con perfil recreativo.
- d) Desarrollar planes de formación deportiva integral orientados a niños, adolescentes, jóvenes, que contribuya a la cimentación de semilleros deportivos del cantón Cuenca.
- e) Articular con los organismos Federativos Locales, Nacionales e Internacionales, así como con las organizaciones de torneos oficiales nacionales y mundiales para el desarrollo de competencias deportivas en los espacios deportivos que dispone el GAD Municipal de Cuenca.
- f) Postular ante los organismos multilaterales y de financiamiento para la repotenciación de los espacios deportivos del GAD Municipal
- g) Aplicar y mejorar continuamente en base a las necesidades ciudadanas el Modelo de gestión para que cumpla con los derechos constitucionales de los ciudadanos y precautelando la operatividad desde el punto de vista técnico, económico - financiero, ambiental y social.

6.3. ANÁLISIS DE OFERTA

Como oferta cercana de servicios similares los que proveen los espacios deportivos están el Complejo Deportivo Cazhapata, Complejo Deportivo la Gloria, los espacios de la Universidad Estatal de Cuenca mismos que se distribuyen a continuación:



	AREA M2	CAPACIDAD ESPECTADORES	EVENTOS
COMPLEJO DEPORTIVO LA GLORIA	7282	1500	Deportivos
		6000	Espectaculos publicos
ESTADIO DE CAZHAPATA	13461	8287	Deportivos
COLICEO MAYOR JEFFERSON PEREZ	4064	6000	Deportivos
		9000	Espectaculos publicos
ESTADIO ASA	25216	16540	Deportivos
		22000	Espectaculos publicos

6.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda de lugares para espectáculos públicos en Cuenca, Ecuador, puede variar según diversos factores, incluyendo la población local, la oferta de eventos culturales y deportivos, así como las preferencias de la comunidad. La demanda también dependerá del tipo de eventos que se realicen, como conciertos, deportes, teatro, conferencias u otras actividades.

Como se puede observar en el cuadro anterior no existe oferta para abarcar un número superior a 10000 personas para un espectáculo público, por lo tanto, la demanda para eventos públicos es muy amplia, ya para lo cual puede ser utilizado el estadio.



6.5. DIMENSIONAMIENTO

El dimensionamiento de la demanda de un estadio implica evaluar y estimar la cantidad de público que se espera asista a eventos en ese lugar. Este proceso es fundamental para planificar adecuadamente la capacidad del estadio y garantizar que sea suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad y los organizadores de eventos.

Considera los tipos de eventos que se llevarán a cabo en el estadio, como partidos de fútbol, conciertos, eventos culturales, etc. Cada tipo de evento puede atraer a diferentes públicos y tener distintas demandas de asistencia.

Por le historial de eventos pasados en el establecimiento y en base a su capacidad el Estadio puede abarcar a espectáculos donde se obtenga una demanda de 22000 espectadores para lo cual es necesario conta con el numero adecuado de infraestructura.

6.5.1. ZONIFICACION

El ASA en la actualidad cuenta con ocho zonas para espectáculos deportivos y diez para espectáculos públicos incluyendo cancha.





7. NORMATIVA PARA FUNCIONAMIENTO

La normativa para la construcción de estadios puede variar significativamente según el país, el estado o la jurisdicción local. Además, la normativa específica puede depender del tipo de estadio, su capacidad, el uso previsto y otros factores. A continuación, se proporciona una lista general de aspectos que a menudo se consideran en las normativas para la construcción de estadios:

- Zonificación y Uso del Suelo:**
 - Cumplir con las regulaciones de zonificación y uso del suelo locales para asegurar que la ubicación sea adecuada para la construcción de un estadio.
- Seguridad Estructural:**
 - Cumplir con normas de ingeniería y construcción para garantizar la seguridad estructural del estadio.
- Accesibilidad:**
 - Cumplir con normativas de accesibilidad para personas con discapacidades, que pueden incluir rampas, ascensores, asientos accesibles, etc.
- Capacidad y Dimensiones:**
 - Asegurar que la capacidad del estadio cumpla con las normativas locales y nacionales, y que las dimensiones sean adecuadas para el tipo de eventos que se llevarán a cabo.
- Instalaciones Sanitarias:**
 - Cumplir con normativas sobre instalaciones sanitarias, incluyendo baños, sistemas de plomería y gestión de desechos.
- Seguridad contra Incendios:**
 - Implementar sistemas de seguridad contra incendios según las normativas locales.
- Electricidad y Sistemas Mecánicos:**
 - Cumplir con normativas eléctricas y requisitos para sistemas mecánicos, como calefacción, ventilación y aire acondicionado.
- Seguridad y Emergencias:**
 - Establecer planes de seguridad y emergencia de acuerdo con las regulaciones locales, incluyendo salidas de emergencia, señalización, etc.
- Normativas Ambientales:**
 - Cumplir con normativas ambientales para garantizar la sostenibilidad y la gestión adecuada de residuos.
- Permisos y Licencias:**
 - Obtener todos los permisos y licencias necesarios de las autoridades locales antes de comenzar la construcción.
- Normativas Deportivas Específicas:**
 - Si el estadio será utilizado para eventos deportivos específicos, es posible que haya normativas adicionales establecidas por las respectivas federaciones deportivas.

**8. ANALISIS ECONOMICO DE LA SITUACION ACTUAL**

	2021	2022	2023
INGRESOS DEL DEPORTIVO CUENCA			
PARTIDO OFICIAL		\$ 15,232.00	\$ 53,648.00
ENTRENAMIENTO	\$ 3,969.00	\$ 10,864.00	\$ 7,616.00
ALQUILER FORMATIVAS		\$ 1,344.00	
JUICIOS		\$ 39,068.30	
ABONO DEUDA CENTRO SUR		\$ 21,266.52	
ARREGLO BANCAS		\$ 6,720.00	
CAMERINOS			\$ 33,810.64
LUMINARIAS			\$ 13,720.00
ETAPA		\$ 7,502.45	
TOTAL GENERAL	\$ 3,969.00	\$ 101,997.27	\$ 108,794.64
INGRESOS ESTADIO			
ALQUILER ESCENARIO	\$ 46,707.15	\$ 87,585.00	\$ 82,900.00
ALQUILER TAQUILLA	\$ 24,058.58	\$ 24,058.58	\$ 24,058.58
PUBLICIDAD	\$ 6,468.84	\$ 11,819.85	\$ 11,819.85
TOTAL GENERAL	\$ 77,234.57	\$ 123,463.43	\$ 118,778.43
GASTOS			
MANTENIMIENTO ESCENARIOS	\$ 12,652.15	\$ 58,887.37	\$ 58,871.04
GASTOS GENERALES	\$ 110,719.19	\$ 259,945.94	\$ 250,000.00
TOTAL GENERAL	\$ 123,371.34	\$ 318,833.31	\$ 308,871.04
RESULTADO	\$ (42,167.77)	\$ (93,372.61)	\$ (81,297.97)

Datos: Federación del Azuay

9. MODELO DE GESTION DEL ESTADIO ALEJANDRO SERRANO AGUILAR

La gestión efectiva de un estadio implica la coordinación de diversas actividades para garantizar su funcionamiento eficiente y seguro. A continuación, se presenta un modelo de gestión para administrar un estadio:

9.1. Estructura Organizativa:



Establecer una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidos. Puede incluir departamentos como operaciones, marketing, seguridad, mantenimiento, entre otros.

ORGANIGRAMA ESTADIO ALEJANDRO AGUILAR				
CARGO	ROL	FUNCIONES	REMUNERACION	ANUAL
ADMINISTRADOR	El administrador del estadio juega un papel crucial en la gestión y operación eficientes de las instalaciones. Sus responsabilidades abarcan diversas áreas para asegurar el funcionamiento efectivo y seguro del estadio.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Coordinación de Eventos • Gestión Financiera • Venta de Boletos y Asientos • Relaciones con Patrocinadores y Colaboradores • Mantenimiento y Operaciones • Seguridad y Normativas • Negociación de Contratos • Relaciones con la Comunidad • Cumplimiento Legal y Regulatorio • Evaluación y Mejora Continua 	\$ 1,800.00	\$ 28,608.72
ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	El asistente administrativo financiero desempeña un papel esencial en el departamento financiero del Estadio, apoyando en diversas tareas relacionadas con la gestión y el control de recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y Procesamiento de Transacciones • Elaboración de Informes Financieros • Gestión de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar • Conciliación Bancaria • Manejo de Documentación Contable • Presupuestación y Proyecciones • Apoyo en Auditorías • Gestión de Gastos y Reembolsos • Atención a Proveedores y Clientes • Utilización de Sistemas Contables y Software Financiero • Colaboración con Otros Departamentos • Manejo de Información Confidencial • Actualización de Registros y Sistemas • Apoyo en Procesos de Pagos 	\$ 1,165.00	\$ 18,666.12
ASISTENTE DE VENTAS Y RELACIONES EXTERNAS	El profesional encargado de las relaciones externas en un estadio tiene la responsabilidad de gestionar y cultivar las relaciones con diversas partes interesadas, como patrocinadores, medios de comunicación, instituciones locales, organizaciones comunitarias y otras entidades externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Patrocinios • Relaciones con Medios de Comunicación • Eventos de Relaciones Públicas • Comunicación Externa • Coordinación con Comunidades Locales • Promoción de Eventos • Gestión de Redes Sociales • Coordinación con Equipos y Artistas • Representación en Eventos Externos • Gestión de Crisis de Relaciones Públicas • Desarrollo de Alianzas Estratégicas 	\$ 733.00	\$ 11,892.00



ORGANIGRAMA ESTADIO ALEJANDRO AGUILAR				
CARGO	ROL	FUNCIONES	REMUNERACION	ANUAL
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	La limpieza y el mantenimiento de un estadio son aspectos críticos para garantizar un entorno seguro, cómodo y agradable tanto para los espectadores como para los participantes en eventos. Esto se realizara por contrato anual por compras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> •Mantenimiento General •Empleo de Espacios Comunes •Gestión de Residuos •Mantenimiento de Asientos y Gradas •Cuidado del Campo de Juego •Gestión de Equipos y Maquinaria: •Empleo Post-Evento •Mantenimiento de Instalaciones Técnicas •Inspecciones de Seguridad •Control de Plagas •Mantenimiento de Instalaciones Sanitarias •Gestión de Suministros de Limpieza 	\$ 2,600.00	\$ 31,200.00
SEGURIDAD	La seguridad en un estadio es de suma importancia para garantizar la protección de los espectadores, participantes y personal. El personal de seguridad desempeña un papel esencial en la prevención de situaciones de riesgo y la respuesta efectiva en caso de emergencias. Esto se realizara por contrato anual por compras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> •Control de Acceso •Inspección de Artículos Prohibidos •Vigilancia de Áreas •Coordinación con Autoridades •Intervención en Caso de Problemas •Control de Multitudes •Supervisión de Eventos •Manejo de Equipos de Seguridad •Respuesta a Emergencias •Atención al Cliente y Asistencia 	\$ 5,120.00	\$ 61,440.00
			\$ 11,418.00	\$ 151,806.84

9.2. Gestión Financiera

Implementar una gestión financiera sólida, que incluya presupuestos anuales, seguimiento de ingresos y gastos, y la búsqueda de fuentes de ingresos adicionales a través de patrocinios, eventos y acuerdos comerciales.



INGRESOS	2024	2025	2026	2027	
CAPITAL INICIAL	\$ 300,000.00	\$ 87,986.11	\$ 44,972.22	\$ 7,958.33	
INGRESOS DEPORTIVO CUENCA	\$ 73,516.80	\$ 73,516.80	\$ 73,516.80	\$ 73,516.80	
PARTIDO OFICIAL	\$ 64,377.60	\$ 64,377.60	\$ 64,377.60	\$ 64,377.60	
ENTRENAMIENTO	\$ 9,139.20	\$ 9,139.20	\$ 9,139.20	\$ 9,139.20	
INGRESOS ESTADIO	\$ 361,276.15	\$ 411,276.15	\$ 411,276.15	\$ 411,276.15	
ALQUILER ESCENARIO	\$ 200,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	
ALQUILER TAQUILLA	\$ 31,276.15	\$ 31,276.15	\$ 31,276.15	\$ 31,276.15	
PUBLICIDAD	\$ 130,000.00	\$ 130,000.00	\$ 130,000.00	\$ 130,000.00	
TOTAL INGRESOS	\$ 734,792.95	\$ 572,779.06	\$ 529,765.17	\$ 492,751.28	
GASTOS GENERALES	\$ 211,806.84	\$ 211,806.84	\$ 211,806.84	\$ 271,806.84	
ADMINISTRADOR	\$ 28,608.72	\$ 28,608.72	\$ 28,608.72	\$ 28,608.72	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 18,666.12	\$ 18,666.12	\$ 18,666.12	\$ 18,666.12	
VENTAS Y COMUNICACIÓN	\$ 11,892.00	\$ 11,892.00	\$ 11,892.00	\$ 11,892.00	
LIMPIEZA Y MATENIMIENTO	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	
SEGURIDAD	\$ 61,440.00	\$ 61,440.00	\$ 61,440.00	\$ 61,440.00	
GASTOS VARIOS	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 120,000.00	
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	
MANTENIMIENTO GENERAL	\$ 435,000.00	\$ 316,000.00	\$ 310,000.00	\$ 200,000.00	
GRADERIO	\$ 55,000.00	\$ 40,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 165,000.00
BAÑOS	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 160,000.00
CUBIERTA	\$ 30,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 95,000.00
CAMERINOS	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 50,000.00
TUNEL	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 50,000.00
CABINAS DE PRENSA	\$ 20,000.00	\$ 1,000.00	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	\$ 36,000.00
CANCHA	\$ 45,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00	\$ 110,000.00
TORRES DE ILUMINACION	\$ 35,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 10,000.00	\$ 105,000.00
BOLETERIAS	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 40,000.00
MARCADOR ELECTRONICO	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 65,000.00
BAJOS TRIBUNAVY PALCO	\$ 35,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 80,000.00
BODEGAS	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
PISTA ATLETICA	\$ 30,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	\$ 85,000.00
PUERTAS DE ACCESO	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 50,000.00
FACHADA INTERNA	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 5,000.00	\$ 80,000.00
FACHADA EXTERNA	\$ 25,000.00	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00	\$ 5,000.00	\$ 65,000.00
TOTAL DE GASTOS	\$ 646,806.84	\$ 527,806.84	\$ 521,806.84	\$ 471,806.84	\$ 2,168,227.36
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 87,986.11	\$ 44,972.22	\$ 7,958.33	\$ 20,944.44	\$ 161,861.10

9.3. Marketing y Promoción

Desarrollar estrategias de marketing para promover eventos y atraer al público. Esto podría incluir campañas publicitarias, presencia en redes sociales y colaboraciones con patrocinadores.

9.4. Venta de Boletos y Asientos

Implementar sistemas eficientes de venta de boletos y asignación de asientos. Utilizar tecnologías que faciliten la compra en línea y ofrezcan opciones de asientos preferenciales. Se debe crear una ordenanza donde se incluya el % que se debe cobra por la venta de las entradas.



9.5. Operaciones del Estadio:

Gestionar las operaciones diarias del estadio, incluyendo mantenimiento de instalaciones, limpieza, seguridad, servicios de emergencia y coordinación con proveedores. Este rubro debe ser aparte del costo de las instalaciones.

9.6. Experiencia del Espectador:

Mejorar la experiencia del espectador mediante la implementación de comodidades, servicios de calidad, opciones de alimentos y bebidas, así como actividades de entretenimiento antes y después de los eventos.

9.7. Seguridad y Normativas

Cumplir con las normativas locales y garantizar la seguridad del público y del personal. Esto incluye medidas de seguridad, sistemas de evacuación y capacitación del personal.

9.8. Sostenibilidad Ambiental

Implementar prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental del estadio, como la gestión de residuos, eficiencia energética y prácticas ecológicas.

9.9. Tecnología:

Adoptar tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del espectador, como sistemas de iluminación inteligente, aplicaciones móviles para eventos y sistemas de transmisión en vivo.

9.10. Relaciones con la Comunidad:

Establecer relaciones positivas con la comunidad local, involucrando a residentes y empresas locales, y participando en iniciativas comunitarias.

9.11. Evaluación y Mejora Continua

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño, recopilar comentarios de los espectadores y empleados, y utilizar esa información para realizar mejoras continuas en todas las áreas del estadio.

La implementación exitosa de este modelo de gestión requiere un liderazgo sólido, comunicación efectiva y adaptabilidad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno deportivo y del entretenimiento.



9. BASE LEGAL

9.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 24 dispone que: ***“Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”.***

Sobre el Sistema Económico y Política Económica el artículo 283 establece que: ***“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.***

El artículo 284 establece que: ***“La política económica tendrá los siguientes objetivos:***

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales”.

El artículo 381 garantiza que: ***“El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas a nivel formativo, barrial y parroquial, auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales que incluyen los juegos y paralímpicos y fomentará la participación de las personas con discapacidad. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades, los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa”;***

El artículo 382, establece: ***“Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley”.***



9.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.

El artículo 3, literal c), sobre los principios establece que: *“El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios: c) Coordinación y corresponsabilidad.- Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos.*

Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos”.

El artículo 55, sobre las Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal, señala: *“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...) g). - Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley. Previa autorización del ente rector de la política pública, a través de convenio, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, en su jurisdicción territorial”;*

El literal a) del Art. 57 establece como atribución del gobierno cantonal *“El ejercicio de la facultad normativa en las materias de Competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, mediante la expedición de ordenanzas, acuerdos y resoluciones”.*

El artículo 60, sobre las atribuciones del alcalde o alcaldesa, establece: *“Le corresponde al alcalde o alcaldesa: a) Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico; (...) n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización*



del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia”;

El artículo 415 establece sobre las clases de bienes que: *“Son bienes de los gobiernos autónomos descentralizados aquellos sobre los cuales ejercen dominio. Los bienes se dividen en bienes del dominio privado y bienes del dominio público. Estos últimos se subdividen, a su vez, en bienes de uso público y bienes afectados al servicio público.*

El artículo 416 sobre los bienes de dominio público, establece: *“Son bienes de dominio público aquellos cuya función es la prestación servicios públicos de competencia de cada gobierno autónomo descentralizado a los que están directamente destinados. Los bienes de dominio público son inalienables, inembargables e imprescriptibles; en consecuencia, no tendrán valor alguno los actos, pactos o sentencias, hechos concertados o dictados en contravención a esta disposición. (...)*

El artículo 417, sobre los bienes de uso público, establece: *“Son bienes de uso público aquellos cuyo uso por los particulares es directo y general, en forma gratuita. **Sin embargo, podrán también ser materia de utilización exclusiva y temporal, mediante el pago de una regalía.** Los bienes de uso público, por hallarse fuera del mercado, no figurarán contablemente en el activo del balance del gobierno autónomo descentralizado, pero llevarán un registro general de dichos bienes para fines de administración.*

*Constituyen bienes de uso público: g) Las casas comunales, **canchas**, mercados, **escenarios deportivos**, conchas acústicas y otros de análoga función de servicio comunitario; y, h) Los demás bienes que en razón de su uso o destino cumplen una función semejante a los citados en los literales precedentes, y los demás que ponga el Estado bajo el dominio de los gobiernos autónomos descentralizados.*

El artículo 425, Sección Tercera establece que: *“Es obligación de los gobiernos autónomos descentralizados velar por la conservación de los bienes de propiedad de cada gobierno y por su más provechosa aplicación a los objetos a que están destinados, ajustándose a las disposiciones de este Código”.*

9.3. LEY DEL DEPORTE

El artículo 2, sobre el objeto, establece: *“Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la*



población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir”;

El artículo 3, establece que: “De la práctica del deporte, educación física y recreación. - La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado”;

El artículo 4, sobre los principios, determina: “Esta Ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, etaria, sin discriminación alguna”.

El artículo 94, sobre las actividades deportivas recreativas, establece: “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejecutarán actividades deportivas, recreativas, con un espíritu participativo y de relación social, para la adecuada utilización del tiempo libre para toda la población.

Estas actividades deportivas fomentarán el deporte popular y el deporte para todos, sea en instalaciones deportivas o en el medio natural, para lo cual contarán con el reconocimiento y apoyo de dichos gobiernos”.

El artículo 93, sobre el rol de los Gobiernos Municipales y Distritos Metropolitanos establece que: “Los Gobiernos Municipales y Distritos Metropolitanos podrán, dentro de su jurisdicción, otorgar la personería jurídica de las organizaciones deportivas, de conformidad con las disposiciones contenidas en la presente Ley, a excepción de las organizaciones provinciales o nacionales. Los programas de activación física, construcción y mantenimiento de infraestructura recreativa se ejecutarán de manera descentralizada y coordinada conforme a las políticas que establezca el Ministerio Sectorial. El apoyo al deporte barrial y parroquial, deberá ser coordinado por medio de los gobiernos municipales, quienes asignarán los recursos para su fomento, desarrollo e infraestructura”.

El artículo 102, establece: “Serán responsabilidades del Ministerio Sectorial y de los gobiernos autónomos descentralizados valorar, promover, apoyar y proveer los recursos económicos e instalaciones deportivas para el desarrollo de los deportes ancestrales y juegos tradicionales, garantizando sus usos, costumbres y prácticas ancestrales”.



El Artículo 140, dice: *“Será de propiedad pública e imprescriptible, toda la infraestructura construida con fondos públicos, debiendo mantenerse dicha propiedad a favor de las instituciones que las financien.*

Podrá entregarse a privados, la administración de la infraestructura deportiva, siempre que la misma cumpla con su función social y pública”.

9.4. RESOLUCIONES DE LAS NACIONES UNIDAS 2018

El documento patrocinado por una treintena de países fue aprobado en 2018 en debate de las Naciones Unidas y llama a los Estados a elaborar políticas coherentes que respalden los programas de los gobiernos que incluyan al deporte como un instrumento para avanzar en el desarrollo económico y social.

El texto alude a la Agenda 2030, que destaca el papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y exhorta a los Estados a trabajar en colaboración con las comunidades, la sociedad civil, las organizaciones internacionales y el sector empresarial en el impulso de las actividades y emprendimientos deportivos.

9.5. LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su Art. 2 de los Objetivos de la ley en el numeral 9 dispone que entre los objetivos de la constitución de Empresas Públicas está: *“Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera...”.*

En el artículo 3 de la LOEP, dispone que entre otros los siguientes principios: *“...1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana... 2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste...”*

El artículo 11 de la Ley ibídem, en su numeral 15 dispone: *“...Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas...”*



9.6. ORDENANZA EDEC EP

Art.1.- Créase la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO – EDEC EP, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales. EDEC EP es una Empresa Pública creada por el I. Concejo Cantonal de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios y generación de desarrollo económico.

Art. 2.- Objeto y Ámbito. - La EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO – EDEC EP orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución, siendo su objeto social el siguiente:

a) Participar activamente en la construcción de un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable;

Art. 3.- EDEC EP, para el cumplimiento de sus fines y el desarrollo eficiente, racional y rentable de sus actividades, podrá realizar lo siguiente:

a) El estudio, planificación y ejecución de proyectos destinados al cumplimiento de su objeto, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero;

b) Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;

c) Empezar actividades económicas dentro del marco de la Constitución y la ley;

d) Desarrollar su objeto, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley. De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EDEC EP en su calidad de entidad de derecho público podrá constituir empresas subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio para



ALCALDÍA DE
CUENCA

EDEC

el desarrollo de sus actividades. Para este efecto, se necesitará la aprobación del Directorio con mayoría absoluta de votos de sus miembros.

h) Desarrollar su objeto, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, **convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas** o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley.

De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EDEC EP en su calidad de entidad de derecho público **podrá constituir** empresas subsidiarias, filiales, agencias o **unidades de negocio para el desarrollo de sus actividades**. Para este efecto, se necesitará la aprobación del Directorio con mayoría absoluta de votos de sus miembros.

Para tal fin podrá constituir empresas subsidiarias filiales, agencias, unidades de negocios y toda forma de asociación comercial permitida por la ley.

REALIZADO POR:

Dominique Baquero L.
GERENTE GENERAL EDEC EP