UNIVERSIDAD INTEGRAL
DEL CARIBE Y AMÉRICA LATINA

**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN MENCIÓN DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN FÍSICA**

# EL PATROCINIO EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ACADEMIA DE FÚTBOL JHTBORJA BALOMPIÉ EN EL VALLE DEL CHOTA DURANTE EL PERÍODO 2025-2026

Investigación presentada como requisito para optar al grado de
Licenciatura en Educación Mención Didáctica y Evaluación de la Educación Física.

Autor: Borja Tadeo Omar Danilo
Tutor: MSc. Luis Santiago Poma Lojano

Willemstad, Curaçao, septiembre de 2025

**CARTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**
**POR PARTE DEL TUTOR**

Willemstad, Curaçao, 05 de septiembre de 2025.

Ciudadano:
Director de Investigación y Posgrado
UNIVERSIDAD INTEGRAL DEL CARIBE Y AMÉRICA LATINA
Su Despacho.

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de informarle que he leído el Trabajo de investigación titulado: "EL PATROCINIO EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ACADEMIA DE FÚTBOL JHTBORJA BALOMPIÉ EN EL VALLE DEL CHOTA DURANTE EL PERÍODO 2025-2026", elaborado por el ciudadano Borja Tadeo Omar Danilo, titular del documento de identidad que consta en su expediente académico, para optar al título de Licenciado/a en Educación Mención Didáctica y Evaluación de la Educación Física, y apruebo su presentación, exposición y evaluación correspondiente por parte del jurado asignado.

Atentamente,

LUIS SANTIAGO POMA LOJANO

Firmado digitalmente porLUIS SANTIAGO POMA LOJANO
DN: cn=LUIS SANTIAGO POMA LOJANO gn=LUIS SANTIAGO c=EC
Motivo:Soy el autor de este documento
Ubicaci· n:
Fecha:2026-10-02 14:54+19:00

MSc. Luis Santiago Poma Lojano

C.I. No. 0201629110

## DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional y por ser fuente de inspiración constante.

A los niños y jóvenes del Valle del Chota, cuya pasión por el fútbol me motiva a seguir creyendo en el deporte como motor de transformación social.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar este proceso.

A la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié, por abrir sus puertas y permitir el desarrollo de esta investigación.

A todos los participantes que compartieron sus experiencias con generosidad y compromiso.

## ÍNDICE GENERAL


| | pp. |
|---|---|
| Carta de aprobación del tutor | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Índice General | v |
| Lista de Cuadros | viii |
| Lista de Gráficos | viii |
| Resumen | ix |
| **INTRODUCCIÓN** | 1 |
| **CAPÍTULO I** | 3 |
| **EL PROBLEMA** | |
| Planteamiento del Problema | 3 |
| Justificación de la Investigación | 4 |
| Objetivos de la Investigación | 5 |
| Objetivo General | 5 |
| Objetivos Específicos | 5 |
| Alcance de la Investigación | 5 |
| Limitaciones de la Investigación | 6 |
| Factibilidad de la Investigación | 6 |
| **CAPÍTULO II** | 7 |
| **MARCO TEÓRICO** | |
| Antecedentes de la Investigación | 7 |
| Bases Teóricas | 8 |
| El Patrocinio Deportivo | 8 |
| La Sostenibilidad Financiera | 10 |
| Relación entre Patrocinio y Sostenibilidad Financiera | 11 |
| Contexto Sociocultural y Normativo del Valle del Chota | 11 |
| Sistema de Hipótesis | 12 |
| Sistema de Variables | 12 |
| Conceptualización de Variables | 13 |
| Operacionalización de Variables | 14 |
| **CAPÍTULO III** | 15 |
| **MARCO METODOLÓGICO** | |
| Tipo de Investigación | 15 |
| Población y Muestra | 16 |
| Área de Investigación | 16 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 17 |
| Validación | 17 |
| Confiabilidad | 18 |
| Técnica de Análisis de Datos | 18 |
| Fases de la Investigación | 18 |

**CAPÍTULO IV** 20
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
Análisis Detallado de los Resultados 20
Presentación de Datos 20
Situación de Sostenibilidad Financiera de la Academia 21
Estrategias de Patrocinio Utilizadas, Fortalezas y Debilidades 21
Percepciones de los Actores sobre el Patrocinio y la Continuidad Institucional 22
Plan de Gestión de Patrocinio y Diversificación de Ingresos 23
Análisis General de los Resultados 28
Evidencia del Logro de los Objetivos 29
**CAPÍTULO V** 31
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
Conclusiones 31
Recomendaciones 32

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** 34
**ANEXOS** 36
Anexo A. Matriz de coherencia de la investigación 37
Anexo B. Cronograma técnico de la investigación 38
Anexo C. Matriz de antecedentes recientes incorporados en la revisión 39
Anexo D. Guía cualitativa para actores de la academia y potenciales patrocinadores 40
Anexo E. Consentimiento informado para participantes adultos 42
Anexo F. Consentimiento del representante y asentimiento del menor de edad 43
Anexo G. Protocolo de gestión, codificación y resguardo de datos 44
Anexo H. Ficha de validación de contenido por juicio de expertos 45
Anexo I. Matriz para organización y análisis de datos 46
Anexo J. Matriz de control financiero y diversificación de ingresos 47
Anexo K. Modelo de portafolio institucional para patrocinadores 49
Anexo L. Matriz para estructurar modalidades de patrocinio 51
Anexo M. Base de prospectos y registro de relaciones con patrocinadores 52
Anexo N. Matriz de riesgos de la gestión de patrocinio 53
Anexo O. Modelo base de carta de compromiso de patrocinio 54
Anexo P. Calendario de activaciones y comunicación responsable 56
Anexo Q. Guion institucional para reuniones con potenciales patrocinadores 57
Anexo R. Formato de informe de rendición de cuentas al patrocinador 59
Anexo S. Tablero de indicadores de patrocinio y sostenibilidad 61
Anexo T. Plan de diversificación de ingresos 62

Anexo U. Plan anual de gestión de patrocinio 63
Anexo V. Formato de seguimiento de la propuesta 65

## LISTA DE CUADROS


| Cuadro | | pp. |
|---|---|---|
| 1 | Conceptualización de las Variables | 13 |
| 2 | Operacionalización de las Variables | 14 |
| 3 | Técnicas y Fuentes de Información por Categoría | 20 |
| 4 | Situación de Sostenibilidad Financiera por Ámbito de Necesidad | 21 |
| 5 | Fortalezas y Debilidades de las Estrategias de Patrocinio | 22 |
| 6 | Percepciones sobre el Patrocinio y la Continuidad Institucional | 23 |
| 7 | Componentes del Plan de Gestión de Patrocinio | 25 |
| 8 | Plan de Acción del Plan de Gestión de Patrocinio | 26 |
| 9 | Control y Evaluación del Plan de Gestión de Patrocinio | 27 |
| 10 | Síntesis de los Hallazgos por Categoría | 29 |


## LISTA DE GRÁFICOS


| Gráfico | | pp. |
|---|---|---|
| 1 | Ciclo de Gestión del Patrocinio de la Academia | 26 |

UNIVERSIDAD INTEGRAL DEL CARIBE Y AMÉRICA LATINA

# EL PATROCINIO EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ACADEMIA DE FÚTBOL JHTBORJA BALOMPIÉ EN EL VALLE DEL CHOTA DURANTE EL PERÍODO 2025-2026

AUTOR: Borja Tadeo Omar Danilo
TUTORA: MSc. Luis Santiago Poma Lojano
AÑO: 2026

## RESUMEN

El presente estudio cualitativo tuvo como objetivo comprender la influencia del patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié, ubicada en el Valle del Chota, durante el período 2025-2026. Se parte del reconocimiento del deporte como un elemento de inclusión social y desarrollo juvenil, en especial en comunidades con alto potencial deportivo pero con recursos económicos limitados. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico-descriptivo, con estrategia de estudio de caso; la información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación participante y revisión documental con directivos, entrenadores, jugadores, padres y patrocinadores, y se procesó mediante codificación temática. Los hallazgos muestran que la academia depende de recursos limitados y de apoyos esporádicos, sin una estrategia estructurada de captación y seguimiento, y que el patrocinio es valorado no solo como fuente económica, sino también como vínculo comunitario que fortalece la identidad y la continuidad institucional; se identifican, además, debilidades en la planificación financiera y en la gestión de las relaciones con empresas locales. A partir de estos resultados se diseñó un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos con seis componentes, un plan de acción e indicadores de control. Se concluye que la sostenibilidad de la academia depende de estrategias de patrocinio estables, transparentes y colaborativas, orientadas a diversificar los ingresos y a fortalecer el impacto social del fútbol en la región.

**Descriptores o Palabras Claves:** Patrocinio deportivo, sostenibilidad financiera, academias de fútbol, gestión deportiva, Valle del Chota.

# INTRODUCCIÓN

El deporte es una de las expresiones más significativas de la cultura y del desarrollo humano. En contextos donde las oportunidades económicas son limitadas, las actividades deportivas adquieren un valor social especial, pues se convierten en espacios de formación, disciplina, integración y proyección de talentos. En el Valle del Chota, región emblemática por su tradición futbolística y por la calidad de sus deportistas afroecuatorianos, el fútbol representa un medio de superación personal y colectiva y una herramienta de transformación social para la juventud.

En ese contexto se encuentra la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié, una institución formativa que busca promover la práctica del fútbol como instrumento de educación integral. Como otras academias de base del país, enfrenta desafíos económicos que limitan su desarrollo y su sostenibilidad en el tiempo: la insuficiencia de recursos para la compra de implementos, el mantenimiento de la infraestructura, el transporte y la participación en torneos amenaza la continuidad de sus programas deportivos.

Ante esta realidad, el patrocinio deportivo surge como una alternativa para fortalecer la sostenibilidad financiera de las academias comunitarias. No se concibe solo como apoyo económico, sino como un vínculo estratégico entre la institución deportiva, las empresas y la comunidad, a través del cual las partes comparten responsabilidades sociales, promueven valores de inclusión y fomentan la permanencia de niños y jóvenes en el deporte.

La presente investigación cualitativa tiene como propósito comprender la influencia del patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia JHTBorja Balompié durante el período 2025-2026, a partir de las percepciones y experiencias de los actores que integran su entorno: directivos, entrenadores, jugadores, padres de familia y patrocinadores. El estudio busca generar conocimiento aplicable a la gestión deportiva local y, con base en sus hallazgos, ofrece un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos para la academia.

El trabajo se organiza en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el problema, los objetivos, la justificación, el alcance, las limitaciones y la factibilidad. El Capítulo II desarrolla los antecedentes, las bases teóricas y el sistema de categorías. El Capítulo III describe el marco metodológico. El Capítulo IV expone y analiza los resultados e incluye el plan de gestión diseñado como respuesta al cuarto objetivo. El Capítulo V recoge las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA

## Planteamiento del Problema

El Valle del Chota, ubicado entre las provincias de Imbabura y Carchi, es reconocido por su producción de destacados futbolistas ecuatorianos. No obstante, el desarrollo de sus academias enfrenta una realidad compleja, marcada por la falta de inversión, de infraestructura y de apoyo sostenido. En muchas de estas instituciones el funcionamiento recae en el esfuerzo de sus dirigentes y en el aporte económico de los padres de familia, lo que genera una dependencia financiera vulnerable e inestable.

La Academia JHTBorja Balompié refleja esta situación. Aunque ha logrado consolidarse como un espacio de formación deportiva, enfrenta dificultades recurrentes para cubrir gastos operativos, equipamiento y participación en competencias. La falta de patrocinadores permanentes limita su capacidad de planificación a mediano y largo plazo, lo que afecta tanto la calidad del entrenamiento como la permanencia de los deportistas.

A ello se suman la ausencia de políticas públicas claras de apoyo al deporte formativo y la escasa articulación con el sector privado. Las empresas locales suelen mostrar interés en patrocinios esporádicos o de corta duración, sin estrategias de colaboración sostenibles, y la situación se agrava cuando no existen mecanismos de gestión financiera ni estrategias de visibilidad institucional que motiven a los patrocinadores a comprometerse.

Por lo tanto, la problemática central radica en la insuficiencia de mecanismos de patrocinio estructurados que aseguren la sostenibilidad financiera de la academia, con efectos sobre la continuidad de sus procesos formativos y el desarrollo deportivo de sus integrantes. A partir de este planteamiento se formula la siguiente interrogante

general: ¿cómo influye el patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié en el Valle del Chota durante el período 2025-2026?

De ella se derivan cuatro preguntas específicas:

1. ¿Qué características presenta la situación financiera actual de la academia?
2. ¿Qué estrategias de patrocinio se han implementado y qué experiencias han tenido con ellas los directivos y los patrocinadores?
3. ¿Cómo perciben los dirigentes, los entrenadores, los jugadores, los padres y los patrocinadores el aporte del patrocinio a la sostenibilidad financiera y a la continuidad de la academia?
4. ¿Qué propuestas surgen desde los propios actores y desde la literatura para fortalecer la gestión del patrocinio y la estabilidad económica de la academia?

## Justificación de la Investigación

La importancia de esta investigación radica en su contribución al fortalecimiento del deporte formativo y al desarrollo de modelos de gestión sostenibles en academias comunitarias. La falta de recursos económicos es uno de los principales factores que limita la continuidad de los proyectos deportivos, especialmente en zonas rurales y de bajos ingresos como el Valle del Chota. Analizar la relación entre patrocinio y sostenibilidad permite comprender los desafíos reales de las instituciones deportivas de base y proponer estrategias ajustadas a sus condiciones locales.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta al conocimiento sobre la gestión deportiva y la responsabilidad social empresarial, al integrar los conceptos de patrocinio y sostenibilidad en el caso de una academia comunitaria. En el plano práctico, sus resultados pueden orientar a directivos y entrenadores en la búsqueda de alianzas con empresas e instituciones públicas y en la administración de los recursos disponibles. En el ámbito social, promueve la inclusión, el desarrollo juvenil y la equidad de oportunidades mediante la práctica del deporte.

Además, el estudio se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 (salud y bienestar), 4 (educación de calidad) y 17 (alianzas para lograr los objetivos),

y con el reconocimiento que la Agenda 2030 hace del deporte como facilitador del desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015).

## Objetivos de la Investigación

Los objetivos que orientan el estudio se formularon en coherencia con el título y con la interrogante planteada. Su correspondencia con las preguntas, las categorías de análisis y las técnicas de recolección se resume en la matriz de coherencia (ver Anexo A).

### Objetivo General

Comprender la influencia del patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié en el Valle del Chota durante el período 2025-2026.

### Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de sostenibilidad financiera de la academia desde la perspectiva de sus directivos.
2. Identificar las estrategias de patrocinio utilizadas por la academia y analizar sus fortalezas y debilidades.
3. Analizar las percepciones de directivos, entrenadores, jugadores, padres y patrocinadores sobre la gestión del patrocinio y su relación con la continuidad institucional.
4. Diseñar un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos a partir de las experiencias recogidas y de las buenas prácticas identificadas.

## Alcance de la Investigación

El estudio se concentra en la Academia JHTBorja Balompié y en su entorno de gestión en el Valle del Chota, provincia de Imbabura, durante el período 2025-2026. Aborda los mecanismos de patrocinio, la sostenibilidad financiera y la continuidad formativa desde una perspectiva de estudio de caso, con la participación de directivos, entrenadores, jugadores, padres y patrocinadores. Metodológicamente, adopta un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico-descriptivo.

El estudio no pretende estimar la situación financiera de todas las academias del país, sino comprender un caso comunitario y formular un plan aplicable a sus

necesidades. Sus resultados son válidos para la academia estudiada y, con la cautela propia de un estudio de caso, pueden servir como referencia para organizaciones deportivas de condiciones similares.

## Limitaciones de la Investigación

La investigación se concentra en los actores vinculados directamente con la academia y prioriza la interpretación de patrones recurrentes sobre patrocinio, planificación financiera y relaciones con empresas locales. En consecuencia, el análisis no depende de porcentajes derivados de entrevistas, sino de la convergencia temática entre testimonios, observaciones y documentos disponibles. El carácter intencional de la muestra y el diseño de caso único impiden generalizar los resultados a otras academias.

Una segunda limitación corresponde a la disponibilidad de información financiera desagregada. Por ello, el plan propuesto no fija montos de ingresos ni presupuestos que no estén respaldados por registros contables; se concentra en categorías de gestión, indicadores y procedimientos que deben completarse con la contabilidad institucional durante su implementación. Finalmente, el estudio recoge percepciones y experiencias, por lo que no mide el efecto causal del patrocinio sobre las finanzas de la academia.

## Factibilidad de la Investigación

La investigación es factible porque el caso se concentra en una sola academia que mostró apertura y disposición para colaborar, y porque el investigador tiene acceso directo a los participantes y a los medios necesarios para las entrevistas y las observaciones de campo. Las técnicas cualitativas permiten comprender las prácticas de gestión sin exigir una muestra probabilística ni equipamiento especializado, de modo que los costos se limitan a la movilización y al registro de la información. Las etapas del estudio se ordenaron en un cronograma técnico (ver Anexo B). Para implementar el plan propuesto será necesario complementar el diagnóstico con información financiera oficial y con responsables designados por la academia.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

El marco teórico relaciona los conceptos y enfoques que sustentan la investigación con la realidad estudiada. Integra los antecedentes, las bases teóricas y el sistema de categorías con el cual se organizaron la recolección y el análisis de la información.

## Antecedentes de la Investigación

Se seleccionaron estudios recientes (2023-2025) sobre financiamiento de clubes juveniles, gestión del patrocinio en organizaciones deportivas y sostenibilidad en el fútbol. Los estudios localizados corresponden a otros contextos y, en la revisión realizada, no se identificaron trabajos específicos sobre patrocinio en academias comunitarias del Valle del Chota, lo que refuerza la pertinencia del caso. Su síntesis se presenta en el Anexo C.

Swatson et al. (2025), en el artículo *Are the revenue generation approaches of juvenile clubs in the Ghanaian football landscape sustainable?*, se propusieron examinar la sostenibilidad financiera de los clubes juveniles de fútbol de Ghana. Con datos de 107 clubes registrados de seis regiones, analizaron la composición de sus ingresos y sus gastos. Encontraron que los propietarios de los clubes aportaban la mayor proporción de los ingresos, que las transferencias de jugadores y los patrocinios influían de manera significativa en el ingreso total, que los gastos en equipamiento y transporte eran considerables y que el respaldo de los entes rectores era insuficiente; recomendaron diversificar las fuentes de ingreso mediante la participación comunitaria y las alianzas con empresas. Aunque el contexto económico es distinto, el estudio permite comparar un problema común con el de JHTBorja Balompié: la dependencia de pocas fuentes y la necesidad de diversificar.

Schulz et al. (2025), en *Centralizing sponsorship management in multi-divisional voluntary sports clubs: A multiple case study approach*, buscaron

comprender cómo se organiza y se centraliza la gestión del patrocinio en clubes deportivos voluntarios de varias divisiones. Mediante un estudio de casos múltiples, identificaron que la profesionalización del patrocinio exige definir responsabilidades, una estrategia común y procedimientos de relación con los patrocinadores. Su aporte a esta investigación es directo: sustenta que el patrocinio requiere una gestión organizada y no contactos esporádicos, lo que orienta el plan de gestión propuesto.

Lozano y Barreiro-Gen (2023), en *Civil society organisations as agents for societal change: Football clubs' engagement with sustainability*, exploraron cómo los clubes de fútbol actúan como agentes de cambio hacia la sostenibilidad. Entrevistaron a representantes de doce clubes suecos y hallaron que estas organizaciones desarrollan iniciativas de colaboración con sus grupos de interés, salud y equidad, entre otras, y que su identidad compartida les permite convertirse en agentes de cambio social; además, la conciencia sobre la sostenibilidad suele iniciar por la dimensión social. Su aporte es una base para entender el patrocinio como vínculo comunitario y no solo como transacción económica.

## Bases Teóricas

Las bases teóricas se organizan en cuatro ejes: el patrocinio deportivo, la sostenibilidad financiera, la relación entre ambos y el contexto sociocultural del Valle del Chota. En cada uno se explicita la posición asumida en esta investigación.

### El Patrocinio Deportivo

#### Definición conceptual

El patrocinio deportivo se entiende como una relación de intercambio entre una empresa o entidad patrocinadora y una organización deportiva, en la que el patrocinador aporta recursos financieros o materiales y espera a cambio beneficios de imagen, posicionamiento o reconocimiento social (Cornwell, 2020; Meenaghan, 2013). En este sentido, el patrocinio va más allá de un intercambio económico, pues involucra valores de cooperación, confianza y beneficio mutuo.

Cornwell (2020) lo aborda como una herramienta estratégica de marketing y comunicación que asocia la marca del patrocinador con los valores del deporte, como la disciplina, el esfuerzo y el trabajo en equipo. En las academias formativas este tipo

de patrocinio tiene además un componente educativo, ya que los recursos obtenidos se destinan a la formación integral de niños y adolescentes.

**Del enfoque publicitario al compromiso social**

El patrocinio nació asociado al marketing deportivo, cuando las marcas buscaban visibilidad vinculándose con equipos y eventos. En la práctica contemporánea, en particular en el ámbito local y comunitario, las empresas suelen apoyar al deporte también como parte de su compromiso social con el territorio, lo que desplaza el énfasis desde la exposición de marca hacia el impacto verificable en la comunidad. Esta es la posición asumida en el estudio: el patrocinio de una academia comunitaria debe sustentarse en una propuesta de valor social y no solo publicitaria.

**Modalidades de patrocinio**

Para fines de este estudio se distinguen cuatro modalidades, que pueden coexistir en una misma institución según la naturaleza del acuerdo y los objetivos de las partes:

a) **Patrocinio económico:** apoyo financiero directo, destinado a cubrir gastos operativos o de inversión.
b) **Patrocinio en especie:** aporte de materiales, uniformes, transporte o infraestructura.
c) **Patrocinio institucional:** colaboración con organismos públicos, universidades o gobiernos locales que brindan apoyo logístico o formativo.
d) **Patrocinio social:** aporte orientado a programas con impacto comunitario, educativo o social.

**Importancia del patrocinio en academias formativas**

En academias como JHTBorja Balompié, el patrocinio no solo permite cubrir necesidades materiales, sino que contribuye a la sostenibilidad del proyecto educativo y al fortalecimiento de la identidad institucional. Se convierte además en una herramienta de cohesión comunitaria, ya que involucra a familias, empresas,

gobiernos locales y organizaciones sociales en la promoción del deporte como bien común.

## La Sostenibilidad Financiera

### Conceptualización

En esta investigación, la sostenibilidad financiera se entiende como la capacidad de una organización para mantener su operación y cumplir sus objetivos a lo largo del tiempo sin comprometer su estabilidad económica. En el ámbito deportivo implica una gestión eficiente de los recursos, la diversificación de los ingresos y la transparencia administrativa. Es el resultado de un equilibrio entre ingresos, gastos y estrategias de continuidad institucional; en academias pequeñas, ese equilibrio depende de la planificación, de la administración responsable y de la participación activa de la comunidad.

### Factores analíticos de la sostenibilidad

Como ejes de análisis, el estudio considera los siguientes factores, que orientaron la guía de entrevista y la lectura de los datos:

a) Gestión administrativa eficiente.
b) Diversificación de las fuentes de ingreso.
c) Relaciones sólidas con patrocinadores y aliados.
d) Transparencia y rendición de cuentas.
e) Participación comunitaria en la toma de decisiones.

El desarrollo de estos factores requiere liderazgo institucional y una visión de largo plazo que combine los objetivos deportivos con los financieros.

### Modelos de sostenibilidad aplicados al deporte

Con fines analíticos, el estudio distingue tres enfoques de sostenibilidad: el modelo de autofinanciamiento, basado en las cuotas de los participantes y en eventos propios; el modelo de patrocinio mixto, que combina recursos propios con apoyo empresarial y público; y el modelo comunitario, que fomenta la participación social, el voluntariado y las alianzas locales. Se asume que la academia se encuentra en transición hacia un modelo mixto, en el que el patrocinio es una herramienta clave para asegurar su continuidad. La evidencia internacional coincide en que lo decisivo

no es solo el monto recibido, sino la composición y la estabilidad de las fuentes de ingreso (Swatson et al., 2025).

**Relación entre Patrocinio y Sostenibilidad Financiera**

El vínculo entre patrocinio y sostenibilidad es bidireccional: el patrocinio proporciona recursos para el funcionamiento, y la sostenibilidad, entendida como orden financiero y transparencia, genera la credibilidad que motiva a los patrocinadores a continuar apoyando. Por ello, el patrocinio no debe entenderse únicamente como un aporte financiero, sino como una alianza estratégica orientada al desarrollo integral de la organización deportiva, en la que las metas formativas se alinean con los intereses sociales y comunicativos de los patrocinadores (Cornwell, 2020).

Desde la gestión, Schulz et al. (2025) muestran que la profesionalización del patrocinio, mediante responsabilidades definidas, estrategia común y procedimientos de relación con los patrocinadores, es una condición para relaciones duraderas. En el Valle del Chota el patrocinio tiene, además, un componente identitario: las empresas que apoyan proyectos deportivos locales contribuyen al fortalecimiento cultural y al reconocimiento de la comunidad afrodescendiente, históricamente vinculada al fútbol ecuatoriano, en coherencia con la idea de que la identidad compartida de los clubes puede convertirse en un motor de compromiso social (Lozano & Barreiro-Gen, 2023).

**Contexto Sociocultural y Normativo del Valle del Chota**

El Valle del Chota es una región de gran riqueza cultural, situada en el norte del Ecuador, entre las provincias de Imbabura y Carchi. Su población, mayoritariamente afroecuatoriana, ha forjado una identidad colectiva fuertemente asociada al deporte, especialmente al fútbol, y la zona ha dado al país figuras destacadas del balompié nacional. Sin embargo, enfrenta problemas estructurales de pobreza, migración y falta de oportunidades laborales, que limitan el acceso de los jóvenes a una formación deportiva formal y el desarrollo pleno de las academias locales.

En este contexto, la academia cumple una función social al ofrecer formación deportiva gratuita o de bajo costo y promover valores de disciplina, trabajo en equipo

y compromiso. En el plano normativo, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) regula la actividad deportiva y la participación de las organizaciones en el país, y el tratamiento de la imagen y los datos de niñas, niños y adolescentes se rige por la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021), lo que condiciona las contraprestaciones de visibilidad que la academia puede ofrecer a un patrocinador.

## Sistema de Hipótesis

La investigación no formula hipótesis verificables. Por su carácter cualitativo, fenomenológico-descriptivo y de caso único, el trabajo se desarrolla con base en los objetivos y en las categorías de análisis, conforme lo permiten las Normas UNICAL. El estudio parte únicamente de un supuesto orientador, no sometido a contraste: que el patrocinio, concebido como alianza entre la academia y los actores de su entorno, puede fortalecer la gestión institucional, la confianza comunitaria y la continuidad de los procesos formativos. Este supuesto guía la indagación, pero su alcance se establece a partir de los datos y no se asume de antemano.

## Sistema de Variables

En lugar de variables independiente y dependiente, que suponen una relación causal verificable, el estudio trabaja con categorías de análisis derivadas de los objetivos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Esta decisión es coherente con el diseño fenomenológico: no se asume que el patrocinio produzca por sí mismo la sostenibilidad, sino que se analiza cómo los actores viven, interpretan y valoran el patrocinio y qué condiciones consideran necesarias para la continuidad de la academia. Las categorías son cuatro:

a) Sostenibilidad financiera.
b) Gestión del patrocinio.
c) Percepciones sobre el patrocinio y la continuidad institucional, que incluyen el impacto institucional y social percibido.
d) Diversificación y profesionalización de la gestión.

## Conceptualización de Variables

El Cuadro 1 define conceptual y operacionalmente cada categoría y la vincula con el objetivo específico correspondiente.

**Cuadro 1**
**Conceptualización de las Variables**

| Objetivo Específico | Variable (categoría) | Definición Conceptual | Definición Operacional |
|---|---|---|---|
| 1. Describir la situación actual de sostenibilidad financiera desde la perspectiva de los directivos | Sostenibilidad financiera | Capacidad de la academia para sostener sus actividades formativas en el tiempo, cubriendo sus costos recurrentes sin depender de una única fuente ni de aportes esporádicos. | Fuentes de ingreso declaradas, costos recurrentes (implementos, transporte, inscripciones, mantenimiento), brechas y previsión, según entrevistas, grupos focales y documentos. |
| 2. Identificar las estrategias de patrocinio utilizadas y analizar sus fortalezas y debilidades | Gestión del patrocinio | Conjunto de prácticas con que la academia identifica, contacta, acuerda, activa y da seguimiento a las alianzas con patrocinadores. | Captación, contraprestaciones, duración de los acuerdos, comunicación con patrocinadores y registro del uso de los aportes. |
| 3. Analizar las percepciones de los actores sobre el patrocinio y su relación con la continuidad institucional | Percepciones sobre el patrocinio y la continuidad | Valoración que hacen directivos, entrenadores, jugadores, padres y patrocinadores del aporte económico, comunitario y social del patrocinio a la continuidad de la academia. | Valor económico y comunitario atribuido, confianza y transparencia esperadas, preocupaciones por la continuidad, y efectos percibidos en equipamiento, transporte, participación y permanencia. |
| 4. Diseñar un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos | Diversificación y profesionalización | Conjunto planificado de acciones de diagnóstico, portafolio, segmentación de aliados, rendición de cuentas y fuentes alternativas de ingreso que orienta el paso de apoyos esporádicos a una gestión institucional. | Criterios y procedimientos derivados de los hallazgos, de las propuestas de los actores y de la literatura: portafolio, segmentación, indicadores, rendición de cuentas y fuentes de ingreso. |

Fuente: EL AUTOR. (2026), a partir de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y de Swatson et al. (2025).

## Operacionalización de Variables

Cada categoría se descompuso en dimensiones e indicadores, que constituyen focos de indagación y no escalas rígidas, y se vincularon con los ítems de la guía cualitativa (ver Anexo D), organizada en tres bloques: A, directivos y entrenadores; B, padres y jugadores; y C, patrocinadores y aliados. El Cuadro 2 resume esta relación.

**Cuadro 2**
**Operacionalización de las Variables**

| Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Ítem |
|---|---|---|---|---|
| Sostenibilidad financiera | Diversificación y control | Necesidades por temporada; fuentes de ingreso; costos recurrentes; previsión; gastos que limitan la participación | Entrevistas; grupos focales; análisis documental | A1, A2, B1 |
| Gestión del patrocinio | Gestión de alianzas | Identificación y contacto de patrocinadores; contraprestaciones; registro y comunicación del uso de aportes; criterios de decisión; información esperada | Entrevistas; observación; análisis documental | A3 a A5, C1, C2 |
| Percepciones sobre el patrocinio y la continuidad | Continuidad formativa y vínculo comunitario | Cambios observados con el apoyo externo; formas de apoyo prioritarias; condiciones de confianza; beneficios de visibilidad y responsabilidad social | Entrevistas; grupos focales | B2 a B4, C3 |
| Diversificación y profesionalizació n | Plan de gestión | Condiciones de una alianza de mediano plazo; indicadores de valor social y deportivo; portafolio; segmentación; rendición de cuentas | Entrevistas; síntesis de hallazgos y literatura | B3, C4, C5 |

Fuente: EL AUTOR. (2026).

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo explica cómo se desarrolló el estudio: el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, el área de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección, los procedimientos de validación y confiabilidad, la técnica de análisis y las fases cumplidas.

## Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, porque busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los actores de la academia atribuyen al patrocinio y a la sostenibilidad financiera. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque permite explorar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su contexto natural, sin buscar la cuantificación ni la generalización estadística, y reconoce el papel activo del investigador en la recolección y la interpretación de los datos.

Es una investigación de campo, porque la información se obtuvo directamente en la Academia JHTBorja Balompié, y de alcance descriptivo: pretende caracterizar la situación financiera, las estrategias de patrocinio y las percepciones de los actores. El diseño es fenomenológico, que según Creswell y Poth (2018) busca describir el significado común que varias personas atribuyen a su experiencia de un mismo fenómeno; en este caso, la experiencia del patrocinio y de la sostenibilidad de la academia. El estudio es no experimental, pues no manipula variables ni interviene en la gestión de la academia, y se desarrolla en el período 2025-2026.

Se adoptó además la estrategia de estudio de caso único, ya que se examina en profundidad una sola organización. Yin (2018) señala que el estudio de caso permite analizar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real y mediante múltiples fuentes de información, lo cual se aplicó al combinar entrevistas, grupos focales, observación y revisión documental. Con base en los hallazgos, el estudio incorpora

una fase propositiva: el diseño de un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos.

## Población y Muestra

La unidad de análisis es la Academia JHTBorja Balompié. La población de referencia está conformada por las personas vinculadas directamente con ella. Dado el carácter cualitativo del estudio, se utilizó un muestreo intencional, no probabilístico, en el que los participantes se eligen por su relación directa con el fenómeno investigado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Las unidades de información fueron:

a) Directivos de la academia.
b) Entrenadores.
c) Jugadores.
d) Padres de familia.
e) Patrocinadores o aliados de la academia.

Pendiente del autor: indicar el número de participantes por grupo, los criterios con que fueron seleccionados y el rango de edad de los jugadores participantes. El documento original no consigna estos datos.

La participación fue voluntaria. Los adultos firmaron un consentimiento informado (ver Anexo E) y, cuando el participante era menor de edad, la aplicación requirió el consentimiento de su representante y el asentimiento del menor (ver Anexo F). En los informes no se registran nombres de menores.

## Área de Investigación

El área de investigación es la Academia JHTBorja Balompié y su entorno de relaciones con directivos, entrenadores, jugadores, familias y patrocinadores en el Valle del Chota, provincia de Imbabura, Ecuador. Estos grupos se consideran unidades de información seleccionadas de manera intencional. El tratamiento de los datos es cualitativo y no requiere convertir los testimonios en frecuencias o porcentajes.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearon cuatro técnicas complementarias, que permiten contrastar la información entre fuentes:

a) **Entrevista semiestructurada**, orientada a obtener información profunda sobre experiencias, percepciones y prácticas de los participantes (Kvale, 2007). El instrumento es una guía cualitativa con preguntas abiertas, organizada en tres bloques según el tipo de actor —A, directivos y entrenadores; B, padres y jugadores; y C, patrocinadores y aliados— y derivada de la operacionalización de las categorías (ver Anexo D).

b) **Grupos focales**, que permiten contrastar opiniones entre actores y observar las coincidencias y tensiones del grupo; se desarrollaron a partir de los mismos ejes temáticos de la guía (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

c) **Observación participante** del funcionamiento cotidiano de la academia y de sus prácticas de gestión, orientada por las categorías del estudio.

d) **Revisión documental** de los documentos administrativos disponibles, utilizados como fuente de contraste sin atribuir cifras que no consten en el archivo.

Los participantes se identificaron con códigos (por ejemplo, Directivo 1 o Padre 2) y la información se gestionó con criterios de minimización, codificación y resguardo de datos (ver Anexo G).

## Validación

Se aplicó la validez de contenido mediante juicio de expertos, procedimiento que permite verificar que los ítems de la guía correspondan con los objetivos y las categorías del estudio. Conforme a las Normas UNICAL, la valoración debe estar a cargo de un número impar de expertos, con un mínimo de tres. La revisión se orientó a expertos en gestión deportiva, administración y finanzas, y metodología cualitativa, quienes valoraron la correspondencia de cada pregunta con los objetivos mediante la ficha de validación (ver Anexo HLas fichas firmadas se conservan en el expediente del estudiante.

## Confiabilidad

Dado que las entrevistas son abiertas y no constituyen una escala psicométrica, no corresponde calcular un coeficiente estadístico de consistencia interna. La confiabilidad cualitativa se sustentó en la trazabilidad del proceso y en los criterios de rigor propios de la investigación cualitativa (Lincoln & Guba, 1985): credibilidad, mediante la comparación entre tipos de actor y el contraste con documentos institucionales; dependencia, mediante el uso de una guía común y la conservación de los registros; y confirmabilidad, mediante la codificación por categorías y el registro de las decisiones de análisis, que permite reconstruir cómo se llegó a cada resultado.

## Técnica de Análisis de Datos

El análisis fue inductivo y se realizó mediante codificación temática (Braun & Clarke, 2006). Primero se identificaron unidades de significado vinculadas con ingresos, gastos, patrocinadores, transparencia, continuidad y necesidades formativas; después se agruparon en categorías y subcategorías, se compararon entre tipos de actor y se interpretaron a la luz del marco teórico y de los objetivos (Miles et al., 2014). Las unidades de registro y los criterios interpretativos se organizaron en una matriz de análisis (ver Anexo I). Los documentos administrativos se utilizaron como fuente de contraste, y la triangulación entre entrevistas, grupos focales, observación y documentos permitió identificar convergencias, divergencias y explicaciones plausibles. Los testimonios se emplean como ejemplos representativos, sin convertir opiniones aisladas en conclusiones generales.

## Fases de la Investigación

El estudio se desarrolló en seis fases, cuyo cronograma técnico se presenta en el Anexo B:

Fase 1. **Delimitación del caso y revisión de literatura** sobre patrocinio y sostenibilidad.

Fase 2. **Construcción de categorías e instrumentos**, y validación de la guía.

Fase 3. **Recopilación de testimonios, observaciones y documentos** (Kvale, 2007; Yin, 2018).

Fase 4. **Codificación y triangulación** de la información (Braun & Clarke, 2006).

Fase 5. **Síntesis de necesidades y diseño** del plan de gestión de patrocinio.

Fase 6. **Revisión de factibilidad**, indicadores, conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO IV

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados siguiendo el orden de los objetivos específicos. La información proviene de las entrevistas, los grupos focales, la observación participante y la revisión documental, y se analizó mediante codificación temática organizada por categorías. Dado que el estudio es cualitativo, los hallazgos se expresan como situaciones, prácticas y percepciones identificadas, y no como porcentajes ni como efectos medidos. Los datos financieros se analizan únicamente cuando cuentan con respaldo documental.

## Análisis Detallado de los Resultados

### Presentación de Datos

Los datos se presentan por categoría de análisis y siguen el orden de los objetivos específicos. El Cuadro 3 resume las técnicas aplicadas, las fuentes consultadas y las categorías que cada una alimenta; el número de participantes y el periodo de recolección constan en el apartado de población y muestra.

**Cuadro 3**
**Técnicas y Fuentes de Información por Categoría**

| Técnica | Fuente de información | Categorías que alimenta |
|---|---|---|
| Entrevista semiestructurada | Directivos, entrenadores, padres, jugadores y patrocinadores, según los bloques A, B y C de la guía | Las cuatro categorías |
| Grupo focal | Actores de la academia, según lo indicado en el apartado de población y muestra | Sostenibilidad financiera; percepciones sobre el patrocinio |
| Observación participante | Funcionamiento cotidiano de la academia y sus prácticas de gestión | Sostenibilidad financiera; gestión del patrocinio |
| Revisión documental | Documentos administrativos disponibles | Sostenibilidad financiera; gestión del patrocinio |

### Situación de Sostenibilidad Financiera de la Academia

Los datos muestran que la academia depende de recursos limitados para mantener sus actividades. Su funcionamiento descansa en el esfuerzo de sus dirigentes y en el aporte de las familias, sin patrocinadores permanentes que den previsibilidad, y las mayores dificultades se concentran en el equipamiento, el transporte, el mantenimiento de la infraestructura y la participación en competencias. El Cuadro 4 sintetiza esta situación por ámbito de necesidad.

**Cuadro 4**
**Situación de Sostenibilidad Financiera por Ámbito de Necesidad**

| Ámbito | Situación identificada | Implicación para la continuidad |
|---|---|---|
| Implementos y equipamiento | Recursos insuficientes para su compra y reposición. | Afecta la calidad del entrenamiento. |
| Transporte | Dificultad para cubrir los desplazamientos de los deportistas. | Condiciona la participación en actividades y competencias. |
| Infraestructura | Mantenimiento sin financiamiento suficiente. | Pone en riesgo la continuidad de los programas deportivos. |
| Participación en torneos | Dificultad para cubrir los costos de inscripción y participación. | Limita la proyección deportiva de los jugadores. |
| Fuentes de ingreso | Dependencia del esfuerzo de los dirigentes y del aporte de los padres de familia. | Genera vulnerabilidad e inestabilidad y limita la planificación a mediano y largo plazo. |

Interpretación. La fragilidad financiera de la academia no se explica por una carencia puntual, sino por la combinación de una base de ingresos estrecha y de la falta de previsión. Como la información contable desagregada no estuvo disponible, la descripción se limita a las categorías de necesidad y no atribuye montos. Este rasgo coincide con lo observado en clubes juveniles de otros contextos, donde los gastos en equipamiento y transporte son considerables y las fuentes de ingreso se concentran en pocos aportantes (Swatson et al., 2025).

### Estrategias de Patrocinio Utilizadas, Fortalezas y Debilidades

Los datos evidencian que la academia ha recibido apoyos esporádicos o de corta duración, y que no existe una estrategia estructurada de captación y seguimiento

de patrocinadores. Los contactos tienden a depender de relaciones personales, sin registro institucional de propuestas, compromisos ni reportes, y no se cuenta con mecanismos de gestión financiera ni de visibilidad institucional que motiven a las empresas a comprometerse de manera sostenida. El Cuadro 5 resume las fortalezas y debilidades identificadas.

**Cuadro 5**
**Fortalezas y Debilidades de las Estrategias de Patrocinio**

| Aspecto | Fortalezas identificadas | Debilidades identificadas |
|---|---|---|
| Captación | Interés de empresas locales en apoyar a la academia. | Apoyos esporádicos y de corta duración; ausencia de una estrategia estructurada de captación. |
| Relación con los aliados | Cercanía territorial y vínculo comunitario con las empresas locales. | Dependencia de contactos personales; gestión de la relación con empresas locales poco formalizada. |
| Seguimiento, transparencia y planificación | Propuesta de valor basada en el impacto social de la academia, que puede sustentar la rendición de cuentas. | Debilidad en la planificación financiera; ausencia de mecanismos de gestión financiera, de registro de aportes y de reportes a los aliados. |

Interpretación. El patrocinio existe, pero opera como una suma de gestos puntuales y no como un proceso institucional. La ausencia de una gestión formal se relaciona con lo señalado por Schulz et al. (2025): cuando las responsabilidades, la estrategia y la comunicación están dispersas, se producen esfuerzos redundantes y mensajes inconsistentes hacia las empresas. Centralizar el registro de contactos, propuestas, compromisos y reportes permitiría convertir relaciones personales en un proceso de la institución.

**Percepciones de los Actores sobre el Patrocinio y la Continuidad Institucional**

Los actores valoran el patrocinio en dos sentidos complementarios: como una fuente económica necesaria y como un vínculo comunitario que fortalece la identidad de la academia y la confianza de su entorno. Junto con esa valoración aparece una preocupación compartida por la continuidad del proyecto, pues sin apoyos estables la permanencia de los programas se percibe como incierta. Los resultados indican,

además, que la sostenibilidad depende de estrategias de patrocinio estables, transparentes y colaborativas. El Cuadro 6 organiza estas percepciones.

**Cuadro 6**
**Percepciones sobre el Patrocinio y la Continuidad Institucional**

| Dimensión | Percepción identificada | Preocupación asociada |
|---|---|---|
| Económica | El patrocinio es una fuente de recursos necesaria para el funcionamiento de la academia. | Dependencia de aportes irregulares. |
| Comunitaria e identitaria | El patrocinio es un vínculo con la comunidad que fortalece la identidad de la academia. | Necesidad de que el vínculo se sostenga en el tiempo. |
| Continuidad institucional | El apoyo externo contribuye a sostener los procesos formativos. | Incertidumbre sobre la permanencia de los programas sin apoyos estables. |
| Gestión y transparencia | Se esperan alianzas estables, transparentes y colaborativas. | Necesidad de transparencia y de rendición de cuentas. |

Interpretación. El patrocinio se entiende en la academia más como una alianza con la comunidad que como una transacción publicitaria. Esa lectura coincide con la idea de que la identidad compartida de las organizaciones de fútbol puede movilizar el compromiso social (Lozano & Barreiro-Gen, 2023). La dimensión comunitaria constituye una ventaja: una academia con identidad territorial puede ofrecer a las empresas locales una propuesta de valor basada en impacto social verificable, como la participación de niños y jóvenes, la continuidad de los entrenamientos, las actividades comunitarias y la transparencia en el uso de los recursos. La credibilidad debe construirse con evidencia y rendición de cuentas, no solo con visibilidad de marca.

**Plan de Gestión de Patrocinio y Diversificación de Ingresos**

A partir de los resultados anteriores se diseñó el plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos para la Academia JHTBorja Balompié. El plan responde a tres necesidades del caso: los apoyos de corta duración, la debilidad en la planificación financiera y la ausencia de un proceso estructurado para relacionarse con las empresas. No fija cifras de ingresos sin respaldo contable; establece

procedimientos, documentos e indicadores que pueden aplicarse cuando la academia consolide su información financiera.

El plan se organiza como un ciclo de gestión: diagnóstico financiero básico, segmentación de potenciales aliados, diseño de la propuesta de valor, negociación documentada, activación de beneficios, seguimiento y rendición de cuentas. La continuidad del patrocinio depende tanto de captar recursos como de demostrar un uso responsable y un valor social.

**Objetivos del plan**

El objetivo general es diseñar un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos para la academia, que estandarice la captación, el seguimiento, la rendición de cuentas y la evaluación de las alianzas. Los objetivos específicos son:

1. Estandarizar el proceso de captación y seguimiento de patrocinadores.
2. Diversificar las fuentes de ingreso para reducir la dependencia de aportes esporádicos.
3. Fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza con las familias y las empresas.
4. Comunicar de manera verificable el impacto deportivo y social de la academia.

**Justificación y fundamentación**

El plan se deriva directamente de los resultados y del marco teórico. Su función no es agregar una solución desvinculada del estudio, sino convertir los hallazgos en procedimientos concretos que la institución pueda revisar antes de aplicarlos. La implementación es gradual, y cada componente incluye responsables, evidencias y criterios de seguimiento, para que las recomendaciones no queden como declaraciones generales sin posibilidad de verificación.

**Estructura de la propuesta**

El plan consta de seis componentes, sintetizados en el Cuadro 7. Los formatos de apoyo se incluyen en los anexos y deben completarse con la información real de la academia.

**Cuadro 7**
**Componentes del Plan de Gestión de Patrocinio**

| Componente | Descripción | Material de apoyo |
|---|---|---|
| 1. Diagnóstico financiero mínimo | La academia clasifica sus costos fijos y variables, sus fuentes actuales de ingreso y sus necesidades por temporada, en un cuadro mensual que permite identificar brechas sin exponer datos personales de los deportistas. | Anexo J |
| 2. Portafolio de patrocinio | Documento que explica la misión, la población beneficiaria, las actividades, las necesidades, los beneficios de visibilidad y las reglas de uso de marca. Ofrece modalidades en especie, servicios y aporte financiero, sin prometer beneficios imposibles de cumplir. | Anexo K; Anexo L |
| 3. Segmentación de aliados | Los potenciales patrocinadores se agrupan por cercanía territorial, afinidad con el deporte y la juventud, capacidad de aportar bienes o servicios y posibilidad de continuidad, con responsable de contacto y estado de cada relación. | Anexo M; Anexo N |
| 4. Activación y comunicación | Cada acuerdo se traduce en acciones concretas: presencia de marca acordada, jornadas comunitarias, reconocimientos, reportes y evidencias. La comunicación respeta la imagen y la privacidad de niños y adolescentes. | Anexo O; Anexo P; Anexo Q |
| 5. Rendición de cuentas | Al cierre de cada periodo se entrega un reporte breve con los aportes recibidos, el uso de los recursos, las actividades realizadas y los beneficiarios. Es una herramienta de fidelización y no solo una obligación administrativa. | Anexo R; Anexo S |
| 6. Diversificación | Además del patrocinio empresarial, se consideran cuotas diferenciadas, eventos comunitarios, alianzas con gobiernos locales, servicios formativos, campañas específicas y donaciones en especie. Ninguna fuente debe cubrir por sí sola la totalidad del presupuesto. | Anexo T |

Fuente: EL AUTOR. (2026).

### Plan de acción

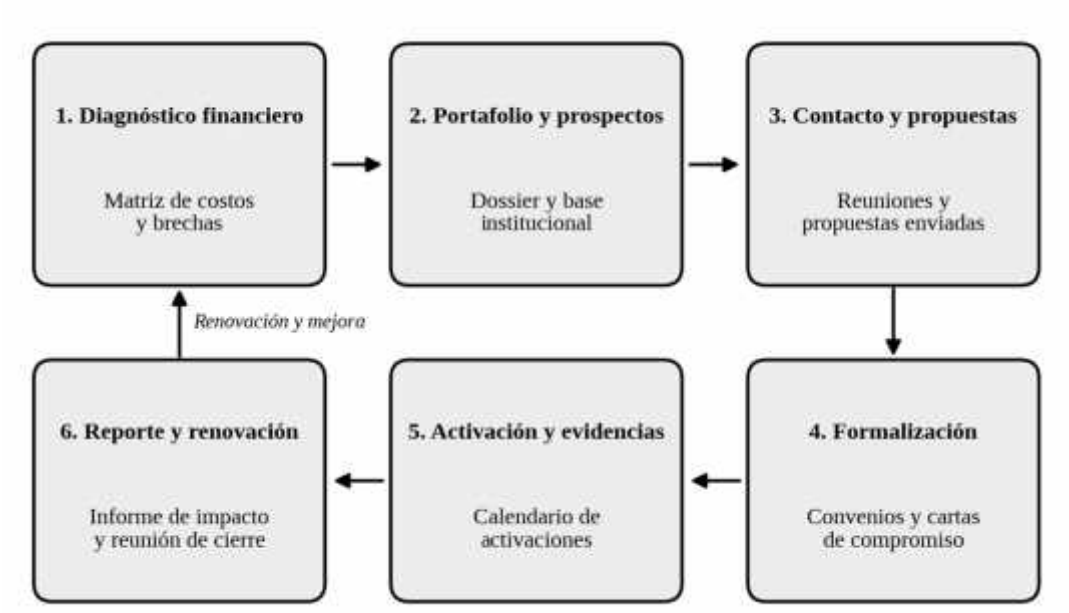
El Cuadro 8 presenta las fases de implementación, con su actividad, producto, responsable y horizonte de tiempo, y el Gráfico 1 las resume como un ciclo. El plan anual (ver Anexo U) distribuye las acciones en el calendario deportivo y financiero de la academia.

**Cuadro 8**
**Plan de Acción del Plan de Gestión de Patrocinio**

| Fase | Actividad | Producto | Responsable | Horizonte |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Organizar información financiera y necesidades | Matriz de costos y brechas | Administración y directiva | 30 días |
| 2 | Crear portafolio y base de prospectos | Dossier y registro institucional básico | Responsable de patrocinio | 30 días |
| 3 | Contactar y presentar propuestas | Agenda de reuniones y propuestas enviadas | Responsable de patrocinio y directiva | Trimestral |
| 4 | Formalizar acuerdos | Convenios o cartas de compromiso | Directiva | Según negociación |
| 5 | Activar beneficios y registrar evidencias | Calendario de activaciones | Comunicación y cuerpo técnico | Mensual |
| 6 | Reportar resultados y renovar | Informe de impacto y reunión de cierre | Directiva | Semestral |

Fuente: EL AUTOR. (2026).

**Gráfico 1**
**Ciclo de Gestión del Patrocinio de la Academia**




Fuente: EL AUTOR. (2026), a partir del plan de acción del Cuadro 8.

**Recursos y factibilidad**

Los recursos humanos corresponden principalmente a personal existente, a participantes y a aliados institucionales. La implementación debe definir responsables antes de iniciar cada fase y evitar asignar funciones sin capacidad operativa. Los recursos materiales se planifican a partir de la infraestructura disponible y de adquisiciones justificadas, y la factibilidad financiera se evalúa con costos reales obtenidos por la institución; el plan no sustituye el presupuesto, las cotizaciones ni las autorizaciones administrativas. La factibilidad se revisará con criterios técnicos, éticos, organizativos y financieros, y una actividad que no cumpla las condiciones mínimas de seguridad, privacidad o capacidad institucional deberá ajustarse antes de ejecutarse.

**Control y evaluación**

El Cuadro 9 define un indicador y una evidencia por componente. Las metas cuantitativas no se fijan de manera anticipada: deben establecerse con la academia a partir de su línea base real y quedar aprobadas antes de la ejecución. El tablero de indicadores (ver Anexo S) permite registrar la línea base, la meta aprobada y el resultado de cada periodo, y el formato de seguimiento (ver Anexo V) deja constancia de los ajustes. La evaluación debe documentar tanto el cumplimiento como la utilidad: cuando un indicador no muestre mejora o genere cargas desproporcionadas, el componente correspondiente se revisará antes de ampliar su aplicación.

**Cuadro 9**
**Control y Evaluación del Plan de Gestión de Patrocinio**

| Código | Componente | Indicador | Evidencia | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| I1 | Diagnóstico financiero mínimo | Matriz de costos y brechas elaborada y actualizada por periodo | Matriz con costos fijos y variables, fuentes de ingreso y necesidades por temporada | Mensual, con revisión trimestral |
| I2 | Portafolio de patrocinio | Portafolio aprobado, con las necesidades patrocinables descritas y sus modalidades de aporte | Portafolio y fichas de necesidad patrocinable | Al cierre de la fase 2 y revisión semestral |

| Código | Componente | Indicador | Evidencia | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| I3 | Segmentación de aliados | Prospectos registrados con responsable, estado de la relación y próxima acción | Base de prospectos y actas de reunión | Mensual |
| I4 | Activación y comunicación | Acuerdos formalizados cuyas contraprestaciones se ejecutaron en lo acordado, con autorización de imagen cuando intervienen menores | Cartas de compromiso, calendario de activaciones y autorizaciones | Mensual |
| I5 | Rendición de cuentas | Informes de uso de los aportes entregados a cada patrocinador al cierre del periodo | Informes con comprobantes y evidencias de las actividades | Semestral |
| I6 | Diversificación | Fuentes de ingreso activas, registradas con su costo de gestión y su riesgo | Plan de diversificación y matriz de control financiero | Trimestral |

Fuente: EL AUTOR. (2026).

## Análisis General de los Resultados

Los resultados muestran una academia con identidad comunitaria y apoyo potencial de su entorno, pero con una base financiera frágil y una gestión del patrocinio informal. La brecha entre el valor que los actores atribuyen al patrocinio y la forma en que hoy se gestiona se explica por tres condiciones que se refuerzan entre sí: la dependencia de pocas fuentes de ingreso, la ausencia de una estrategia estructurada de captación y seguimiento, y la falta de información financiera ordenada para sustentar las propuestas.

El caso comparte problemas identificados en clubes juveniles de otros contextos: ingresos fragmentados, dependencia de apoyos y dificultad para planificar a mediano plazo. Swatson et al. (2025) muestran que la sostenibilidad de los clubes juveniles exige analizar la composición y la estabilidad de las fuentes de ingreso, no solo el monto recibido en un momento concreto. La ausencia de una gestión formal del patrocinio se relaciona, además, con lo observado por Schulz et al. (2025) sobre la necesidad de responsabilidades definidas y procedimientos comunes, y la valoración comunitaria del patrocinio dialoga con la identidad compartida que Lozano y

Barreiro-Gen (2023) reconocen como motor de compromiso social. El Cuadro 10 integra los hallazgos por categoría.

**Cuadro 10**
**Síntesis de los Hallazgos por Categoría**

| Categoría | Hallazgos principales | Interpretación |
|---|---|---|
| Sostenibilidad financiera | Dependencia de recursos limitados; dificultad para cubrir equipamiento, transporte, infraestructura y participación. | La base de ingresos es estrecha y sin previsión. |
| Gestión del patrocinio | Apoyos esporádicos; ausencia de una estrategia estructurada de captación y seguimiento. | El patrocinio opera como gestos puntuales y no como proceso institucional. |
| Percepciones sobre el patrocinio | Valoración como fuente económica y como vínculo comunitario; preocupación por la continuidad. | La credibilidad se construye con evidencia y rendición de cuentas. |
| Diversificación y profesionalización | Necesidad de estrategias estables, transparentes y colaborativas para diversificar ingresos. | Responde el plan de gestión propuesto, con indicadores verificables. |

La evidencia se interpreta de forma cualitativa y se organiza por categorías, sin transformar testimonios narrativos en indicadores cuantitativos que no correspondan al diseño del estudio.

## Evidencia del Logro de los Objetivos

**Objetivo específico 1.** Se alcanzó. Se describió la situación de sostenibilidad financiera de la academia, caracterizada por la dependencia de recursos limitados y la dificultad para cubrir equipamiento, transporte, infraestructura y participación (Cuadro 4).

**Objetivo específico 2.** Se alcanzó. Se identificaron los apoyos esporádicos y la ausencia de una estrategia estructurada de captación y seguimiento, con sus fortalezas y debilidades (Cuadro 5).

**Objetivo específico 3.** Se alcanzó. Se analizó la valoración del patrocinio como fuente económica y vínculo comunitario, junto con la preocupación por la continuidad del proyecto (Cuadro 6).

**Objetivo específico 4.** Se alcanzó. Se diseñó el plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos, con seis componentes, un plan de acción, indicadores de control y materiales de apoyo (Cuadros 7 a 9 y Gráfico 1).

**Objetivo general.** Se alcanzó: se comprendió que el patrocinio es valorado como fuente económica y como vínculo comunitario que sostiene la identidad y la continuidad de la academia, pero que, sin una gestión estable, transparente y colaborativa, su aporte a la sostenibilidad financiera es insuficiente. Estas conclusiones corresponden a percepciones y experiencias de los actores y a la información documental disponible, no a efectos medidos. Respecto de la interrogante de investigación, el patrocinio contribuye a la continuidad de la academia, pero su influencia depende de que se transforme de apoyos esporádicos en alianzas estructuradas. Como el estudio no formuló hipótesis, no corresponde confirmarlas o refutarlas.

# CAPÍTULO V

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

El estudio permitió comprender la influencia del patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia JHTBorja Balompié durante el período 2025-2026. A partir de la metodología cualitativa empleada, se obtuvieron las siguientes conclusiones, que responden a los objetivos planteados y a la interrogante de investigación.

**Situación financiera.** La academia depende de recursos limitados, del esfuerzo de sus dirigentes y del aporte de las familias, y enfrenta dificultades para cubrir implementos, transporte, mantenimiento de la infraestructura y participación en competencias. La falta de patrocinadores permanentes limita su planificación a mediano y largo plazo.

**Estrategias de patrocinio.** Los apoyos recibidos han sido esporádicos o de corta duración y no existe una estrategia estructurada de captación y seguimiento. Entre sus fortalezas se cuentan el interés de empresas locales y el vínculo comunitario de la academia; entre sus debilidades, la planificación financiera y la gestión de las relaciones con las empresas.

**Percepciones.** Los actores valoran el patrocinio como fuente económica y como vínculo comunitario que fortalece la identidad y la continuidad institucional, y comparten la preocupación por la permanencia del proyecto. El estudio concluye que la sostenibilidad depende de estrategias de patrocinio estables, transparentes y colaborativas.

**Plan de gestión.** Se diseñó un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos con seis componentes —diagnóstico financiero mínimo, portafolio, segmentación de aliados, activación y comunicación, rendición de cuentas y

diversificación—, un plan de acción por fases e indicadores de control, sin metas cuantitativas que no cuenten con respaldo contable.

En síntesis, el patrocinio contribuye a la continuidad de la academia, pero no asegura por sí solo su sostenibilidad financiera: esta depende de que el patrocinio se gestione como un proceso institucional, con diversificación de ingresos, transparencia y rendición de cuentas. Por tratarse de un estudio de caso cualitativo, estas conclusiones corresponden a la academia estudiada y no pueden generalizarse.

## Recomendaciones

### A la directiva de la academia

a) **Ordenar la información financiera.** Clasificar los costos fijos y variables y las fuentes de ingreso, y mantener una matriz mensual de costos y brechas como base de toda propuesta a patrocinadores.

b) **Designar un responsable de patrocinio** y centralizar en un registro institucional los contactos, las propuestas, los compromisos y los reportes, de modo que la gestión no dependa de relaciones personales aisladas.

c) **Elaborar un portafolio** con necesidades reales y contraprestaciones que la academia pueda cumplir, y formalizar cada acuerdo por escrito.

d) **Rendir cuentas** al cierre de cada periodo a patrocinadores y familias, con comprobantes y evidencias de uso de los recursos.

e) **Diversificar los ingresos** sin trasladar costos excesivos a las familias y sin que las actividades de recaudación interrumpan los entrenamientos.

f) **Proteger la imagen y los datos de los menores**, exigiendo autorización informada antes de cualquier uso de su imagen en contraprestaciones o comunicaciones.

### A los patrocinadores y aliados

a) Procurar acuerdos de mediano plazo, con aportes definidos a partir de necesidades verificables de la academia.

b) Solicitar y valorar los informes de uso de los aportes, así como acordar contraprestaciones proporcionales y compatibles con la misión formativa.

**A las instituciones públicas y gobiernos locales**

a) Explorar alianzas de apoyo logístico o formativo con las academias comunitarias del Valle del Chota, como parte de una gestión diversificada de recursos.

**A futuras investigaciones**

a) Contrastar las percepciones con información financiera desagregada, una vez que la academia consolide sus registros contables.
b) Evaluar la aplicación del plan de gestión mediante los indicadores propuestos y documentar los resultados de su implementación.
c) Realizar estudios comparativos con otras academias comunitarias del Valle del Chota.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Registro Oficial Suplemento 255.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 459.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cornwell, T. B. (2020). *Sponsorship in marketing: Effective partnerships in sports, arts and events* (2.ª ed.). Routledge.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.ª ed.). SAGE.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Civil society organisations as agents for societal change: Football clubs' engagement with sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30*(2), 820-828. https://doi.org/10.1002/csr.2390

Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing, 30*(5), 385-393. https://doi.org/10.1002/mar.20613

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3.ª ed.). SAGE.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). Asamblea General de las Naciones Unidas.

Schulz, L., Keller-Meier, R. M., Lang, G., Nagel, S., Stieger, R., & Schlesinger, T. (2025). Centralizing sponsorship management in multi-divisional voluntary sports clubs: A multiple case study approach. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2025-0053

Swatson, G., Acheampong, E. Y., & Ammah, J. O. (2025). Are the revenue generation approaches of juvenile clubs in the Ghanaian football landscape sustainable? *Sport, Business and Management: An International Journal, 15*(5), 489-512. https://doi.org/10.1108/SBM-05-2025-0098

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). SAGE.

# ANEXOS

## ANEXO A

## MATRIZ DE COHERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

| Código | Objetivo específico | Pregunta asociada | Categoría | Técnica principal |
|---|---|---|---|---|
| OE1 | Describir la situación actual de sostenibilidad financiera de la academia desde la perspectiva de sus directivos. | ¿Qué características presenta la situación financiera actual de la academia? | Sostenibilidad financiera | Entrevistas, grupos focales, observación participante y análisis documental |
| OE2 | Identificar las estrategias de patrocinio utilizadas por la academia y analizar sus fortalezas y debilidades. | ¿Qué estrategias de patrocinio se han utilizado y qué fortalezas o debilidades presentan? | Gestión del patrocinio | Entrevistas, grupos focales, observación participante y análisis documental |
| OE3 | Analizar las percepciones de directivos, entrenadores, jugadores, padres y patrocinadores sobre la gestión del patrocinio y su relación con la continuidad institucional. | ¿Cómo perciben los actores vinculados a la academia el aporte del patrocinio a la sostenibilidad y a la continuidad institucional? | Percepciones sobre el patrocinio y la continuidad | Entrevistas, grupos focales, observación participante y análisis documental |
| OE4 | Diseñar un plan de gestión de patrocinio y diversificación de ingresos a partir de las experiencias recogidas y de las buenas prácticas identificadas. | ¿Qué alternativas de gestión pueden estructurarse para diversificar ingresos y profesionalizar la relación con los patrocinadores? | Diversificación y profesionalización | Síntesis de hallazgos y literatura |

La matriz muestra la correspondencia entre el problema, los objetivos, las categorías de análisis y los procedimientos de recolección. Su finalidad es evitar que se incorporen evidencias ajenas al propósito de la investigación y facilitar la verificación del logro de cada objetivo.

## ANEXO B

## CRONOGRAMA TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN

| Actividad | Periodo referencial | Producto |
|---|---|---|
| Delimitación del problema y revisión documental | Mes 1 | Problema y objetivos revisados |
| Construcción del marco teórico y de la matriz de categorías | Mes 1-2 | Marco teórico y matriz |
| Diseño y revisión del instrumento | Mes 2 | Versión para validación |
| Validación del instrumento | Mes 2-3 | Instrumento ajustado |
| Recolección de datos | Mes 3 | Registros primarios |
| Procesamiento y análisis | Mes 3-4 | Matrices, cuadros y categorías |
| Redacción de resultados y discusión | Mes 4 | Capítulo de resultados |
| Conclusiones, recomendaciones y anexos | Mes 5 | Versión integral |
| Revisión de coherencia y formato UNICAL | Mes 5 | Versión final |

El cronograma se presenta como secuencia técnica del proceso. Las fechas administrativas concretas deben coincidir con el expediente del estudiante y con los documentos de autorización institucional.

## ANEXO C

## MATRIZ DE ANTECEDENTES RECIENTES INCORPORADOS EN LA REVISIÓN

| Autor y año | Contexto o muestra | Método | Resultado útil para el estudio | Aporte a esta investigación |
|---|---|---|---|---|
| Swatson et al. (2025) | 107 clubes juveniles de fútbol registrados en seis regiones de Ghana | Análisis de fuentes de ingreso y gastos de los clubes | Los propietarios aportan la mayor parte de los ingresos; los patrocinios influyen en el ingreso total; gastos considerables en equipamiento y transporte; se recomienda diversificar | Permite comparar los riesgos de dependencia financiera y respalda la diversificación de ingresos |
| Schulz et al. (2025) | Clubes deportivos voluntarios multidivisionales | Estudio de casos múltiples | La profesionalización del patrocinio exige responsabilidades definidas, estrategia común y procedimientos con los patrocinadores | Fundamenta la gestión organizada y la profesionalización del patrocinio |
| Lozano y Barreiro-Gen (2023) | Doce clubes de fútbol suecos | Entrevistas a representantes de los clubes | La identidad compartida permite a los clubes actuar como agentes de cambio social y de sostenibilidad | Respalda la lectura del patrocinio como vínculo comunitario e identitario |

La matriz resume los antecedentes empíricos incorporados. Se seleccionaron por su pertinencia con el objeto de estudio y, de acuerdo con la Norma UNICAL, se priorizaron los trabajos recientes.

## ANEXO D

## GUÍA CUALITATIVA PARA ACTORES DE LA ACADEMIA JHTBORJA BALOMPIÉ Y POTENCIALES PATROCINADORES

**Datos generales.** La aplicación se realiza con la información mínima necesaria, resguardando la identidad de los participantes mediante códigos. No se registran nombres de menores de edad en la base de análisis.

**Instrucción de aplicación.** Presentar el propósito del estudio, explicar la voluntariedad, resolver dudas antes de iniciar y mantener condiciones equivalentes para todos los participantes. Cuando el participante sea menor de edad, la aplicación requiere el consentimiento de su representante y el asentimiento del menor.

**Bloque A. Directivos y entrenadores**

A1. ¿Cuáles son las principales necesidades financieras de la academia durante una temporada?

A2. ¿Qué fuentes de ingreso sostienen actualmente las actividades formativas?

A3. ¿Cómo se identifican y contactan posibles patrocinadores?

A4. ¿Qué compromisos o contraprestaciones se ofrecen a las empresas que apoyan?

A5. ¿Cómo se registra y comunica el uso de los aportes recibidos?

**Bloque B. Padres y jugadores**

B1. ¿Qué gastos o limitaciones económicas afectan con mayor frecuencia la participación deportiva?

B2. ¿Qué cambios se han observado cuando la academia recibe apoyo externo?

B3. ¿Qué formas de apoyo considera prioritarias para mantener los procesos formativos?

B4. ¿Qué características debería tener una alianza para generar confianza en la comunidad?

**Bloque C. Patrocinadores y aliados**

C1. ¿Qué factores influyen en la decisión de apoyar un proyecto deportivo comunitario?

C2. ¿Qué información espera recibir antes y después de entregar un aporte?

C3. ¿Qué beneficios de visibilidad o responsabilidad social considera pertinentes?

C4. ¿Qué condiciones favorecerían una relación de patrocinio de mediano plazo?

C5. ¿Qué indicadores permitirían demostrar el valor social y deportivo del apoyo?

## ANEXO E

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES ADULTOS

Se invita a participar voluntariamente en una investigación académica vinculada con el Trabajo Especial de Grado titulado *El patrocinio en la sostenibilidad financiera de la Academia de Fútbol JHTBorja Balompié en el Valle del Chota durante el período 2025-2026*. Antes de aceptar, la persona participante recibe información sobre el propósito, las actividades, el tiempo estimado, el tratamiento confidencial de la información y la posibilidad de retirarse sin consecuencia alguna.

La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos. En los informes y bases de trabajo se emplearán códigos; no se publicarán nombres, documentos de identidad, teléfonos u otros datos que permitan identificar a los participantes. Los registros de audio, cuando existan, requieren autorización expresa y se conservarán únicamente durante el tiempo necesario para su transcripción y verificación.

Declaro que he leído la información anterior, he podido realizar preguntas y acepto participar de forma voluntaria.

Nombre o código del participante: _____

Firma: _____ Fecha: _____

## ANEXO F

## CONSENTIMIENTO DEL REPRESENTANTE Y ASENTIMIENTO DEL MENOR DE EDAD

**Parte 1. Consentimiento del representante**

Mi representado o representada ha sido invitado a participar en una investigación académica sobre el patrocinio y la sostenibilidad financiera de la Academia JHTBorja Balompié. He recibido información sobre el propósito del estudio, las actividades en que participaría, el tratamiento confidencial de los datos y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Entiendo que no se publicará su nombre y que cualquier uso de su imagen o voz requiere una autorización expresa y separada.

Autorizo su participación de forma voluntaria.

Nombre del representante: _____

Parentesco: _____ Firma: _____ Fecha: _____

**Parte 2. Asentimiento del menor**

Te invitamos a conversar sobre cómo se consiguen los recursos para que la academia pueda seguir funcionando. Participar es tu decisión: nadie se molestará si dices que no, y puedes parar cuando quieras. No escribiremos tu nombre en el trabajo. Si tienes dudas, puedes preguntar antes de empezar.

Acepto participar: Sí [ ] No [ ]

Nombre o código del menor: _____

Firma o marca: _____ Fecha: _____

## ANEXO G

## PROTOCOLO DE GESTIÓN, CODIFICACIÓN Y RESGUARDO DE DATOS

**Minimización de datos.** Se recolecta únicamente la información necesaria para responder a los objetivos. Los instrumentos evitan solicitar cédulas, direcciones, teléfonos u otros identificadores no indispensables.

**Codificación.** Cada registro se identifica mediante un código alfanumérico. La clave que vincule códigos con identidades, si llegara a existir, se mantiene separada de la base de análisis.

**Control de acceso.** Los archivos de trabajo se almacenan en un medio protegido con acceso restringido al investigador y, cuando corresponda, a la tutora durante el proceso de revisión.

**Menores de edad.** No se registran nombres de menores. La participación de menores requiere el consentimiento de su representante y el asentimiento del menor, y el uso de su imagen o voz requiere una autorización expresa.

**Uso de citas.** Los testimonios cualitativos se presentan con códigos generales —por ejemplo, Directivo 1 o Padre 2— y sin datos contextuales que permitan identificar indirectamente a la persona.

**Conservación y cierre.** Una vez finalizado el proceso académico, se conservan únicamente los documentos requeridos por la institución. Los archivos auxiliares con información personal se eliminan conforme a las autorizaciones y procedimientos institucionales.

## ANEXO H

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

Esta ficha documenta la revisión de claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia de la guía cualitativa. Las fichas firmadas de un número impar de expertos, con un mínimo de tres, de acuerdo con las Normas UNICAL, se conservan en el expediente del estudiante.

| Datos del experto | Información |
|---|---|
| Nombres y apellidos | |
| Profesión / grado académico | |
| Área de experiencia | |
| Institución | |
| Fecha de revisión | |

Escala: 1 = requiere reformulación; 2 = requiere ajustes; 3 = adecuado; 4 = muy adecuado.

| Criterio | 1 | 2 | 3 | 4 | Observación |
|---|---|---|---|---|---|
| Correspondencia con los objetivos | | | | | |
| Pertinencia de los indicadores | | | | | |
| Claridad de redacción | | | | | |
| Coherencia interna | | | | | |
| Adecuación al grupo participante | | | | | |
| Suficiencia para cubrir las categorías | | | | | |
| Consideraciones éticas y de privacidad | | | | | |

Dictamen general:

_____

Firma del experto: _____

## ANEXO I

## MATRIZ PARA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

| Código | Categoría | Unidad de registro | Procedimiento | Criterio interpretativo |
|---|---|---|---|---|
| D1 | Sostenibilidad financiera | Fragmentos sobre necesidades, ingresos, costos y previsión | Codificación y comparación entre tipos de actor | Interpretación vinculada con el objetivo 1 y la teoría |
| D2 | Gestión del patrocinio | Fragmentos sobre captación, contraprestaciones, seguimiento y duración de las alianzas | Codificación y contraste con documentos | Interpretación vinculada con el objetivo 2 y la teoría |
| D3 | Percepciones sobre el patrocinio y la continuidad | Fragmentos sobre valor económico y comunitario, confianza y continuidad | Codificación y comparación entre tipos de actor | Interpretación vinculada con el objetivo 3 y la teoría |
| D4 | Diversificación y profesionalización | Propuestas de los participantes y buenas prácticas de la literatura | Síntesis de hallazgos y contraste con la literatura | Interpretación vinculada con el objetivo 4 y la teoría |

Cada unidad de significado se codifica, se agrupa en categorías y se contrasta con otras fuentes. La interpretación conserva ejemplos representativos sin convertir testimonios aislados en conclusiones generales.

La triangulación se utiliza como procedimiento de contraste: se comparan los resultados de las entrevistas, los grupos focales, la observación y las fuentes documentales para identificar convergencias, divergencias y explicaciones plausibles.

## ANEXO J

## MATRIZ DE CONTROL FINANCIERO Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

La matriz se completa con cifras reales provenientes de registros contables. La versión metodológica no incorpora montos estimados, para no convertir supuestos en información financiera de la academia. La brecha financiera se obtiene únicamente después de registrar los costos y los recursos efectivamente disponibles, y orienta qué necesidades deben priorizarse en el portafolio de patrocinio.

| Mes | Cuotas / aportes familiares | Patrocinios | Eventos | Servicios / alianzas | Donaciones en especie valoradas | Otros | Total real |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Enero | | | | | | | |
| Febrero | | | | | | | |
| Marzo | | | | | | | |
| Abril | | | | | | | |
| Mayo | | | | | | | |
| Junio | | | | | | | |
| Julio | | | | | | | |
| Agosto | | | | | | | |
| Septiembre | | | | | | | |
| Octubre | | | | | | | |
| Noviembre | | | | | | | |
| Diciembre | | | | | | | |

### Control de costos recurrentes

| Rubro | Frecuencia | Costo real | Fuente de cobertura | Brecha | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| Implementos | | | | | |

| Rubro | Frecuencia | Costo real | Fuente de cobertura | Brecha | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| Transporte | | | | | |
| Inscripciones / competencia | | | | | |
| Mantenimiento | | | | | |
| Servicios profesionales | | | | | |
| Comunicación / gestión | | | | | |
| Otros | | | | | |

## ANEXO K

## MODELO DE PORTAFOLIO INSTITUCIONAL PARA PATROCINADORES

El portafolio sirve como documento de presentación. Debe actualizarse con datos verificables de la academia y no incluir promesas de visibilidad, número de beneficiarios o impactos que no puedan demostrarse.

**1. Identidad de la academia.** Misión, ubicación, categorías formativas, trayectoria y propósito social. La redacción debe ser breve y comprobable.

**2. Problema que se busca sostener.** Necesidades operativas vinculadas con la formación: implementos, transporte, espacios, participación y continuidad. Cada necesidad debe asociarse con un costo real cuando la contabilidad esté disponible.

**3. Propuesta de valor para el aliado.** Explicar por qué una empresa local puede vincularse: responsabilidad social, relación territorial, apoyo a la juventud y activaciones comunitarias. Evitar presentar el patrocinio como publicidad garantizada si no existe capacidad de cumplirla.

**4. Modalidades de aporte.** Aporte financiero, bienes, servicios, transporte, alimentación, uniformes, mantenimiento u otros apoyos definidos por necesidad real.

**5. Contraprestaciones.** Reconocimiento institucional, presencia de marca acordada, mención en actividades, contenidos de cierre y reportes; todo condicionado a la autorización de uso de imagen cuando haya menores.

**6. Transparencia.** Indicar el responsable de la relación, el registro del aporte, los comprobantes, el destino y la periodicidad del informe de resultados.

**7. Contacto institucional.** Utilizar datos oficiales de la academia, una cuenta institucional y un responsable designado; evitar depender de contactos personales aislados.

### Ficha de necesidad patrocinable

| Campo | Información a completar |
|---|---|
| Necesidad prioritaria | |
| Justificación formativa | |

| Campo | Información a completar |
|---|---|
| Beneficiarios directos | |
| Costo / valoración real | |
| Tipo de aporte posible | |
| Periodo de necesidad | |
| Responsable | |
| Evidencia de uso | |
| Resultado esperado | |
| Riesgos / restricciones | |

Una necesidad patrocinable debe poder verificarse antes y después del aporte. La academia conserva el soporte de recepción y uso para incorporar la información al reporte del patrocinador.

## ANEXO L

## MATRIZ PARA ESTRUCTURAR MODALIDADES DE PATROCINIO

Las modalidades no se expresan como paquetes comerciales rígidos hasta contar con necesidades y costos reales. Esta matriz permite construir propuestas proporcionales al aporte y a la capacidad de la academia para cumplir las contraprestaciones.

| Modalidad | Aporte posible | Necesidad cubierta | Contraprestación viable | Evidencia para cierre |
|---|---|---|---|---|
| En especie | Implementos y materiales | | Reconocimiento y reporte fotográfico autorizado | Acta de recepción y uso |
| Servicios | Transporte, salud, mantenimiento | | Reconocimiento acordado | Registro del servicio |
| Financiero | Aporte con destino definido | | Beneficios acordados | Comprobante e informe |
| Evento | Apoyo a una jornada o torneo | | Activación delimitada | Informe del evento |
| Formativo | Capacitación, beca o asistencia técnica | | Reconocimiento institucional | Lista de participación o producto |

### Criterios para definir contraprestaciones

1. Ser proporcionales al aporte y posibles de ejecutar.
2. No exponer datos personales ni la imagen de menores sin autorización.
3. Mantener coherencia con la misión formativa de la academia.
4. Definir el responsable y el periodo de cada activación.
5. Diferenciar el reconocimiento institucional de las promesas comerciales que la academia no puede garantizar.
6. Conservar evidencia suficiente para el informe de cierre.

## ANEXO M

## BASE DE PROSPECTOS Y REGISTRO DE RELACIONES CON PATROCINADORES

El registro central evita duplicar contactos y permite dar continuidad aunque cambien los responsables. Cada empresa o aliado recibe un código y se documentan únicamente los datos institucionales necesarios para la gestión.

| Código | Entidad | Sector | Afinidad territorial o deportiva | Tipo de aporte potencial | Contacto institucional | Estado | Próxima acción |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

**Estados de seguimiento sugeridos**

**Prospecto identificado:** existe información básica, pero no se ha realizado contacto.

**Contacto inicial:** se presentó la academia y se verificó el interés.

**Reunión programada:** existe fecha y responsable.

**Propuesta enviada:** se registra la versión y la fecha.

**En negociación:** se documentan las condiciones pendientes.

**Acuerdo activo:** existe documento de compromiso y plan de activación.

**Cierre / renovación:** se entregó el informe y se definió la continuidad.

**No viable:** se registra el motivo para evitar contactos repetitivos.

## ANEXO N

## MATRIZ DE RIESGOS DE LA GESTIÓN DE PATROCINIO

| Riesgo | Probabilidad | Impacto | Control preventivo | Respuesta | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| Dependencia de un solo patrocinador | | | Diversificar fuentes | | |
| Promesa de contraprestaciones inviables | | | Revisión previa del portafolio | | |
| Uso inadecuado de la imagen de menores | | | Autorización y revisión de publicaciones | | |
| Falta de evidencia del uso de recursos | | | Registro contable y documental | | |
| Cambio de responsable sin transferencia de información | | | Base institucional centralizada | | |
| Conflicto entre la marca y los valores de la academia | | | Criterios de elegibilidad de aliados | | |
| Aportes en especie no prioritarios | | | Matriz de necesidades actualizada | | |
| Retraso en los reportes | | | Calendario de cierre y responsable | | |

### Criterios de elegibilidad de aliados

1. Compatibilidad con el propósito educativo y deportivo de la academia.
2. Transparencia sobre el origen y la naturaleza del apoyo.
3. Ausencia de condiciones que expongan a menores a riesgos o a promoción no apropiada.
4. Capacidad de formalizar el aporte y las contraprestaciones.
5. Posibilidad de mantener comunicación institucional y trazabilidad.

## ANEXO O

## MODELO BASE DE CARTA DE COMPROMISO DE PATROCINIO

Este modelo académico no sustituye la asesoría legal ni los documentos exigidos por la normativa aplicable. El documento definitivo debe ser revisado y suscrito por representantes autorizados.

**Partes.** Identificar a la academia y al aliado mediante sus representantes autorizados. Completar la información legal únicamente con documentos institucionales vigentes.

**Objeto.** Describir el aporte acordado, su finalidad y el periodo de uso. Evitar cláusulas abiertas que permitan cambiar el destino sin autorización.

**Obligaciones del patrocinador.** Precisar el monto, el bien o el servicio, la fecha y la forma de entrega, así como los datos de facturación o comprobación que correspondan.

**Obligaciones de la academia.** Registrar el aporte, aplicarlo al destino acordado, ejecutar contraprestaciones viables y entregar evidencia de cierre.

**Uso de marca e imagen.** Definir dónde puede utilizarse la marca del aliado. Cualquier imagen de menores se sujeta a autorización y a finalidad informada.

**Transparencia.** La academia entrega un informe breve de uso y resultados, acompañado de evidencia verificable.

**Vigencia y terminación.** Establecer fechas, causales de terminación y procedimiento de cierre o renovación.

**Campos para formalización**

Entidad patrocinadora: _____

Representante: _____

Academia y representante: _____

Descripción del aporte: _____

Destino acordado: _____

Vigencia: _____

Contraprestaciones: _____

Fecha y lugar: _____

## ANEXO P

## CALENDARIO DE ACTIVACIONES Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE

El calendario organiza los compromisos de reconocimiento y comunicación para evitar omisiones o uso excesivo de marca. Toda publicación debe respetar la identidad institucional y la privacidad de niños y adolescentes.

| Mes / fecha | Actividad | Aliado | Canal | Material requerido | Autorización de imagen | Responsable | Evidencia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

**Reglas de comunicación**

1. No publicar nombres completos de menores junto con información sensible.
2. Verificar las autorizaciones antes de usar fotografías o videos.
3. Evitar que la presencia de una marca altere los objetivos formativos o las reglas de participación.
4. Distinguir los contenidos de agradecimiento de las comunicaciones comerciales.
5. Archivar las piezas publicadas como evidencia del acuerdo.

## ANEXO Q

## GUION INSTITUCIONAL PARA REUNIONES CON POTENCIALES PATROCINADORES

El guion orienta la conversación y ayuda a evitar la improvisación. No debe leerse de forma mecánica ni sustituye la escucha de las necesidades del posible aliado.

**Apertura.** Presentar brevemente la academia, su propósito formativo y el motivo específico de la reunión.

**Necesidad.** Explicar una necesidad priorizada con datos verificables, sin exagerar la urgencia ni los resultados.

**Propuesta de colaboración.** Presentar las modalidades de aporte posibles y preguntar cuál se ajusta mejor al aliado.

**Contraprestaciones.** Acordar únicamente beneficios que la academia puede ejecutar y documentar.

**Transparencia.** Explicar cómo se registrará el aporte y qué informe se entregará.

**Cierre.** Definir la próxima acción, el responsable, la fecha y el documento requerido.

### Acta breve de reunión

| Campo | Registro |
|---|---|
| Fecha y entidad | |
| Participantes | |
| Necesidad presentada | |
| Interés manifestado | |
| Modalidad de apoyo discutida | |
| Compromisos de la academia | |
| Compromisos del aliado | |

| Campo | Registro |
|---|---|
| Próxima acción y fecha | |
| Responsable | |

## ANEXO R

## FORMATO DE INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS AL PATROCINADOR

| Identificación | Registro |
|---|---|
| Patrocinador / código | |
| Periodo | |
| Aporte recibido | |
| Destino aprobado | |
| Responsable institucional | |
| Fecha de reporte | |

### 1. Actividades ejecutadas

| Fecha | Actividad | Participantes / beneficiarios | Evidencia |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

### 2. Aplicación de recursos

| Rubro | Valor / cantidad real | Soporte | Observación |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

### 3. Resultados e incidencias

Describir los resultados verificables asociados al aporte. No atribuir causalidad al patrocinio cuando existan otros factores que también expliquen el resultado.

## 4. Cierre y continuidad

## ANEXO S

## TABLERO DE INDICADORES DE PATROCINIO Y SOSTENIBILIDAD

Los indicadores se completan con la línea base real de la academia. La matriz evita fijar metas ficticias y exige identificar la fuente de cada dato.

| Indicador | Definición | Fuente | Línea base | Meta aprobada | Frecuencia | Resultado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Diversidad de fuentes | Número de tipos de ingreso activos | Registro financiero | | | Trimestral | |
| Patrocinadores activos | Acuerdos vigentes en el periodo | Base de patrocinadores | | | Mensual | |
| Tasa de renovación | Acuerdos renovados / acuerdos elegibles | Convenios y registro | | | Semestral | |
| Cobertura de necesidades | Necesidades priorizadas con fuente de financiamiento | Matriz de costos | | | Trimestral | |
| Reportes entregados | Informes de cierre enviados en plazo | Archivo documental | | | Semestral | |
| Continuidad formativa | Sesiones o actividades planificadas ejecutadas | Registro deportivo | | | Mensual | |
| Aportes en especie utilizados | Bienes o servicios efectivamente aplicados | Actas y registros | | | Trimestral | |
| Incidencias | Casos de incumplimiento o retraso | Registro de riesgos | | | Mensual | |

### Ficha de interpretación del tablero

¿Qué indicador cambió respecto del periodo anterior y qué fuente explica el cambio?

¿Existe dependencia excesiva de una sola fuente?

¿Qué necesidades permanecen sin cobertura y qué acuerdos requieren intervención inmediata?

¿Qué evidencia debe presentarse a la directiva, a las familias o a los patrocinadores?

¿Qué ajuste se implementará y quién será responsable?

## ANEXO T
## PLAN DE DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

La diversificación busca reducir la vulnerabilidad sin trasladar costos excesivos a las familias. Cada fuente se evalúa por su estabilidad, el esfuerzo de gestión, la coherencia con la misión y el riesgo.

| Fuente | Descripción | Frecuencia potencial | Costo de gestión | Riesgo | Decisión / prioridad |
|---|---|---|---|---|---|
| Patrocinio empresarial | | | | | |
| Aportes en especie | | | | | |
| Alianzas públicas y comunitarias | | | | | |
| Eventos propios | | | | | |
| Servicios formativos | | | | | |
| Campañas específicas | | | | | |
| Donaciones y cooperación | | | | | |
| Cuotas diferenciadas | | | | | |

### Reglas de decisión

1. Ninguna fuente debe considerarse segura hasta contar con un compromiso documentado.
2. La academia debe conocer el costo de obtener y administrar cada ingreso; un evento puede recaudar recursos y, al mismo tiempo, generar costos altos.
3. La continuidad formativa es prioritaria sobre las actividades de recaudación que interrumpan excesivamente los entrenamientos o la escolaridad.
4. La combinación de fuentes se revisa al menos una vez por periodo para detectar dependencia, brechas y oportunidades.
5. Toda nueva fuente debe integrarse al mismo sistema de transparencia y rendición de cuentas.

## ANEXO U
## PLAN ANUAL DE GESTIÓN DE PATROCINIO

El plan anual convierte la captación de patrocinadores en un ciclo previsible. Las fechas concretas deben ajustarse al calendario deportivo y financiero de la academia. La secuencia propuesta prioriza el diagnóstico, la preparación, la captación, la activación, el reporte y la renovación.

| Mes | Objetivo de gestión | Acciones | Responsable | Evidencia |
|---|---|---|---|---|
| Enero | | | | |
| Febrero | | | | |
| Marzo | | | | |
| Abril | | | | |
| Mayo | | | | |
| Junio | | | | |
| Julio | | | | |
| Agosto | | | | |
| Septiembre | | | | |
| Octubre | | | | |
| Noviembre | | | | |
| Diciembre | | | | |

### Campaña 1. Apertura y captación

1. Actualizar las necesidades y los costos reales antes de contactar a las empresas.
2. Revisar el portafolio institucional y segmentar los prospectos por afinidad territorial y capacidad de apoyo.
3. Preparar un mensaje inicial breve que explique el propósito, la necesidad concreta y la forma de seguimiento.

4. Registrar toda reunión, decisión y próxima acción en la base institucional.

**Campaña 2. Activación y fidelización**

1. Cumplir las contraprestaciones acordadas en fecha y forma.
2. Documentar las actividades y el uso de los recursos sin exponer datos personales de menores.
3. Enviar avances breves cuando el acuerdo sea de varios meses.
4. Consultar al patrocinador sobre la calidad de la comunicación y los ajustes necesarios.

**Campaña 3. Cierre y renovación**

1. Consolidar las evidencias de uso del aporte y los resultados asociados.
2. Entregar el informe de cierre y mantener una reunión de retroalimentación.
3. Registrar la intención de renovación, las condiciones y los aprendizajes para el siguiente periodo.
4. Actualizar el portafolio con información verificable del ciclo concluido.

**Agenda mensual del responsable de patrocinio**

| Semana | Actividad prioritaria | Contactos / acuerdos | Pendientes | Resultado |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |

El registro mensual debe ser breve y operativo. Su finalidad es asegurar la continuidad y permitir que otra persona autorizada retome la gestión si cambia el responsable.

## ANEXO V

## FORMATO DE SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

| Fecha | Actividad | Responsable | Resultado / evidencia | Ajuste requerido |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |