



Fernando Carrión*
fcarrion@flacso.edu.ec

La Crisis Del Fútbol Ecuatoriano: El Populismo Financiero Futbolístico

¡Nunca la hinchada festejó el superávit de un balance anual!

Washington Cataldi

La economía del fútbol y, por lo tanto, sus momentos de excepción, como son las crisis, no han sido objeto de estudio en el país; en general lo que ha existido son visiones periodísticas parciales u opiniones venidas del sentido común. Es más complejo el asunto, porque la falta de transparencia reinante en el fútbol hace que no se cuente con información confiable para realizar análisis y sostener debates fundamentados.

En otras palabras, la estructura del propio fútbol está construida de tal manera que impide su conocimiento y, por lo tanto, encontrar salidas o plantear políticas estratégicas para su modernización; en una sociedad fundada en el conocimiento, esto es inadmisibles y un sin sentido.

*Doctorando en Ciencias Sociales, U.B.A., Argentina. Ex-Director de FLACSO-Ecuador. Ex-Concejal de Quito. Académico del programa de Estudios de la Ciudad de la FLACSO. Presidente de la Organización Latinoamericana de Centros Históricos. Productor del programa de radio "Futbologías" de Radio Quito.

La crisis económica y el populismo económico

En este inicio de siglo el fútbol ecuatoriano ha logrado éxitos deportivos nunca antes vistos a nivel internacional, tanto con sus selecciones como con sus clubes. Allí están las clasificaciones históricas a los mundiales de Corea-Japón y de Alemania, así como los triunfos internacionales de Liga Deportiva Universitaria en la Copa Libertadores de América, la Sud-americana, las dos recopas y el Vice-campeonato mundial de clubes en la Copa Confederaciones.

Correlativamente se observa un importante crecimiento económico en el presupuesto de los clubes¹ y en los ingresos formales de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), que han conducido en los últimos 5 años a un incremento sin precedentes de la economía vinculada al fútbol: mientras la economía nacional ha crecido a una tasa promedio anual del 4.5%, la del fútbol lo ha hecho en alrededor del 12%; esto es, tres veces más del promedio del país. En otras palabras, la crisis del fútbol nacional no es de ingresos.

Sin embargo de este boom económico del fútbol ecuatoriano, tenemos que – según Diario El Comercio de Quito- en el año 2013 la suma de los presupuestos de los 12 equipos de la primera categoría “A” llegó a una cifra de 54 millones de dólares, mientras el déficit acumulado rondaba los 49 millones; lo cual expresa un desequilibrio global del presupuesto consolidado de los clubes y también, siguiendo a Galeano, una política: “*Debo, luego soy*”. Si bien este monto del déficit es muy alto, lo que más llama la aten-

1 A ello habrá que añadir los movimientos económicos que se generan en el fútbol amateur y barrial, así como los ingresos producidos por los enlaces con otras actividades vinculadas a este deporte, como son: la indumentaria deportiva, bares, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, propaganda, televisión, automóviles, refrescos, cervezas, bancos y muchos más.

ción es su composición: deudas con bancos para pagar deudas; no pago a futbolistas, a cuerpos técnicos y a personal administrativo; crecientes compromisos económicos con la FEF; proveedores que no pueden cobrar; juicios laborales perdidos o en proceso²; no cancelación de los tributos propios como tampoco de los impuestos que recaudan los clubes como agentes de retención del Estado; altos niveles de corrupción y la no cancelación de las transferencias de los deportistas a los clubes que los venden, la mayoría de las cuales son a corto y mediano plazo.

Esto lleva a pensar que la crisis no es de resultados deportivos ni tampoco de ingresos económicos sino principalmente: de manejo administrativo y financiero de los clubes y de inadaptación a la nueva lógica económica que se impone mundialmente. Sin embargo, esta realidad empieza a desdibujarse; la crisis -finalmente- le llegó al fútbol: la selección ha hecho “líquido” sus puntos ahorrados de la primera etapa, tanto que los 5 últimos partidos de las eliminatorias no gana (tampoco sus dos últimos partidos amistosos), el Deportivo Quito no se presenta a un partido y empieza a perder, la participación en la Copa Sudamericana ha sido lamentable y hay partidos que se juegan sin público, entre otros.

En lo administrativo y financiero se observa la presencia de modelos de gestión anacrónicos y caducos, que se expresan, por ejemplo, en que ningún club del país tiene un plan estratégico de mediano plazo, tampoco un orgánico funcional, un presupuesto aprobado por sus socios, un balance de situación comparativa entre activos, pasivos y patrimonio; no existen contabilidades claras, así como la evidente ausencia de eficiencia. Si esto ocurre a nivel de los clubes, la FEF no es la excepción: no tiene capacidad reguladora más allá de la que surge en las instancias internacionales y, en menor medida, de la que viene del día a día del torneo nacional. A eso se debe sumar el manejo cliente-

2 Muchos de ellos sometidos a instancias de la justicia nacional, de la FEF y de la FIFA.

... en el año 2013 la suma de los presupuestos de los 12 equipos de la primera categoría “A” llegó a una cifra de 54 millones de dólares, mientras el déficit acumulado rondaba los 49 millones; lo cual expresa un desequilibrio global del presupuesto consolidado de los clubes y también, siguiendo a Galeano, una política: “Debo, luego soy”...

También se configura lo que se podría definir como populismo económico futbolístico (PEF), que se asienta en un directivo que es más hinchista que dirigente y que no tiene formación en gerencia deportiva.

Sus objetivos son la obtención de campeonatos a corto plazo sin tener en cuenta los equilibrios presupuestarios, la ausencia de transparencia en el manejo institucional que beneficia a la corrupción, y la gestión más personalizada que institucional como herencia del modelo de gestión anterior: el mecenazgo.

lar, patrimonialista y caudillista que caracteriza la gestión actual de la FEF. En otras palabras, existe una aguda debilidad institucional en el fútbol nacional.

También se configura en un contexto de alta competencia lo que se podría definir como populismo económico futbolístico (PEF)³, que se asienta en un directivo que es más hinchista que dirigente y que no tiene formación en gerencia deportiva. Sus objetivos son la obtención de campeonatos a corto plazo sin tener en cuenta los equilibrios presupuestarios (ingresos y egresos)⁴, la ausencia de transparencia en el manejo institucional que beneficia a la corrupción, y la gestión más personalizada que institucional como herencia del modelo de gestión anterior: el mecenazgo.

La crisis institucional y los modelos de gestión

La lógica de la crisis también se incubó en un contexto mundial de transformación general del fútbol. El marco institucional de gestión del deporte en Ecuador se encuentra rezagado respecto de la velocidad del cambio que se experimenta mundialmente; es más, esta asimetría le lleva a subsumir su lógica de funcionamiento a lo que ocurre en otros países. Mientras en Ecuador impera la inercia como política, en otros lados reina la innovación continua.

Los cambios de la institucionalidad del fútbol pueden ser percibidos a través del siguiente recorrido histórico, compuestos por tres momentos superpuestos:

1) Inicialmente se parte con una organización constituida alrededor del equi-

³ Washington Cataldi, presidente de Peñarol en su época de oro, justificaba esta acción mediante estas palabras: "Nunca la hinchada festejó el superávit de un balance anual"

⁴ En muchos casos, por la falta de cierre presupuestario en el ejercicio de una administración, se transfiere el déficit y las deudas a los nuevos directivos.

po, como eje central de la actividad deportiva, siendo el fútbol su única razón de existencia. El **equipo** se conforma alrededor de la figura del jugador-hinchista-dirigente como un solo actor, que no encarna una división del trabajo ni especialización, que desarrolla la actividad deportiva solo en las horas libres⁵ y que se estructura sobre la base de organizaciones espontáneas que nuclean a un grupo de amigos. Los equipos tienen jugadores locales y los torneos que se desarrollan siguen esta misma lógica; por eso, recién cuando se formalizan los torneos nacionales se constituyen los partidos que se juegan de local y de visitante, lo cual tiende a demandar mayores recursos económicos⁶ y una nueva institucionalidad⁷.

2) Un segundo momento ocurre cuando el club absorbe al **equipo**, convirtiéndose en la base institucional de la organización, producción y representación del fútbol. Los antecedentes de esta nueva fase se asientan en el proceso de nacionalización de este deporte, que tiene que ver con dos hechos simultáneos: el desarrollo de una institucionalidad⁸ y el impulso de los campeonatos nacionales⁹. Será a principios de la década del

⁵ Por eso los partidos se realizaban solo los fines de semana, lo cual ahora es imposible porque el fútbol ha logrado autonomizarse de la producción y convertirse en una actividad económica permanente e independiente.

⁶ "Cuando se ofreció el primer pago de entrada a personas que querían presenciar un acontecimiento deportivo, nació el profesionalismo" (Maisel, W. "The importance of being amateur", 1957)

⁷ En esta transición hubo algunos equipos que no lograron modernizarse y se quedaron en el camino; allí están, por ejemplo: en Quito el Crack, Gladiador o Titán y en Guayaquil Unión, Sport Vicente Rocafuerte o Sport Santiago. Posteriormente también: Patria y Everest, o América y Politécnico.

⁸ En 1925 se crea la Federación Deportiva Nacional, en 1967 la Asociación Ecuatoriana de Fútbol como entidad rectora -exclusiva- del fútbol y en 1976 la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

⁹ Los torneos nacionales empiezan a desarrollarse en 1957 y con más fuerza en 1961, gracias a la Copa Libertadores de

70 que se producen dos hechos coincidentes que sellan esta transformación estructural: por un lado, la llegada de Havelange a la Presidencia de la FIFA con una propuesta explícita: “Yo vendo un negocio llamado fútbol”, adscrita a la idea de la universalización de este deporte, y, por otro, en la sociedad ecuatoriana se vive un agudo proceso de modernización venida de la explotación petrolera.

Esta coyuntura se caracteriza por la llamada profesionalización del futbolista, que no es otra cosa que la conversión del club en entidad organizativa del fútbol (patrono), para lo cual requiere de la propiedad del denominado pase, expresión de una sujeción cuasi esclavista del jugador con el club, mediante el trabajo a tiempo completo y la dedicación exclusiva¹⁰. En esta fase la función del hinchasocio es clave, en tanto enarbola la bandera de adscripción al club, como sentido de identidad y de pertenencia (la camiseta), y, sobre todo, a través de su presencia en el estadio para aportar al financiamiento de la institución. Desde este momento la profesionalización se sustenta en la taquilla, convertida en el elemento clave y casi único de la estructura de ingresos del club¹¹.

América y se consolidan con la creación de la FEF en 1976.

10 El control del “tiempo libre” se vuelve central y es cada vez más invasivo en el tiempo de los futbolistas, al grado que ahora se lo llama militarmente “concentración”. Como señala Eduardo Galeano: “en las vísperas de los partidos importantes, lo encierran en un campo de concentración donde cumple trabajos forzados, come comidas bobas, se emborracha con agua y duerme solo”.

11 En el país esta fuente de ingresos se mantiene hasta ahora, mostrando la poca visión estratégica de las dirigencias, la ausencia de diversificación de ingresos y la nula innovación de los dirigentes actuales; tan es así que el presidente de la FEF Luis Chiriboga dijo, ante las políticas de seguridad y de transparencia implantadas por el Concejo Municipal de Quito que: “Las comisiones que se formaron con esta ordenanza se creen los dueños del espectáculo y creen que saben de fútbol (...) Lo que han hecho es perjudicar al bolsillo de Ecuafútbol en 150 mil dólares por partido”. La ordenanza busca mejorar la seguridad de los estadios, que no haya reventa de entradas, que no haya pases de cortesía por encima

3) Un tercer momento viene del agotamiento de la dinámica organizacional fundada alrededor del **club** para constituir una estructura institucional tipo **mall**. Hemos adoptado esta metáfora, traída del gran centro comercial, porque grafica perfectamente lo que es hoy la organización del fútbol: el club se constituye en una **entidad ancla**, que aglutina a su alrededor a varios grupos empresariales a la manera de **tiendas por departamentos**, propios de los *shopping centers*.

En otras palabras, se pasa de una lógica de **profesionalización** de los futbolistas inscritos en un club (pase), hacia la liberalización de la mano de obra –pie de obra– que conduce a una hiper mercantilización del fútbol, donde todos ganan menos el club, porque el elemento estructurador de la actividad deportiva no es el club sino el mercado (mall); lo cual genera nuevos actores que ven en la victoria la forma de potenciar utilidades. En la actualidad existen múltiples sectores sociales y económicos que medran alrededor del club y de los jugadores, entre los que están: los grupos empresariales, los fideicomisos, los agentes deportivos, los auspiciantes, las empresas de marketing y los medios de comunicación, todos los cuales solo buscan obtener utilidades económicas¹².

De esta forma se entra en una dinámica institucional perversa: mientras los clubes son vitrinas de valorización del futbolista y depositarios de las exigencias legales de los contratos, los nuevos

del aforo del estadio y que las circulaciones y asientos estén claramente delimitados. Lo paradójico: en el siguiente partido de la selección la FEF obtuvo más ingresos que en el partido anterior...

12 En el fútbol nacional hay un florecimiento de los “fideicomisos” y de los “grupos empresariales”. Hay un club que tiene un solo fideicomiso y otro que tiene cuatro, que son los dueños de los derechos deportivos de los futbolistas (los más caros). Los grupos empresariales están en la mayoría de los clubes y se forman para contratar un jugador caro, sin que los inversionistas sean o no hinchas del club, porque lo único que buscan son ganancias económicas.

... se entra en una **dinámica institucional perversa**: mientras los clubes son vitrinas de **valorización del futbolista** y depositarios de las exigencias legales de los contratos, los nuevos actores son los que se benefician de los derechos deportivos de los futbolistas sin tener responsabilidad directa, más allá del riesgo de la inversión, en un mercado altamente volátil.

Por ello se produce una paradoja: los clubes pierden patrimonio, los grupos empresariales obtienen utilidades y las dirigencias inflan los presupuestos para obtener resultados deportivos de manera inmediata ... De esta manera el fútbol se convierte en una actividad altamente especulativa...

La transición se delinea desde fines del siglo pasado, básicamente por los siguientes hechos históricos: ... la generalización de la televisión ... la llamada Ley Bossman, desde 1995, deja atrás la lógica de la propiedad del pase (sujeción al club) y consolida el sentido del contrato por los derechos deportivos de los futbolistas, permitiendo la libre movilidad del jugador, la libertad de contratación de los deportistas y, sobre todo, la consolidación del mercado internacional de futbolistas ... el fortalecimiento de la FIFA ...

actores son los que se benefician de los derechos deportivos de los futbolistas sin tener responsabilidad directa, más

allá del riesgo de la inversión, en un mercado altamente volátil. Por ello se produce una paradoja: los clubes pierden patrimonio, los grupos empresariales obtienen utilidades y las dirigencias inflan los presupuestos para obtener resultados deportivos de manera inmediata, debido a la presión de su historia, de sus hinchas y de los medios de comunicación. De esta manera el fútbol se convierte en una actividad altamente especulativa.

Este tránsito empieza en la década de los años noventa, en el marco del proceso de globalización. El fútbol pasa de una actividad deportiva a convertirse en una industria cultural de alcance planetario, tanto que la dinámica actual del fútbol exige que los clubes -a través de la modalidad de gestión que se- generen las condiciones de **competitividad**¹³ y no solo de **competencia**, partiendo de la re invención continua de sus marcos institucionales porque, caso contrario, pueden quedarse históricamente rezagados, como ocurre en el Ecuador.

La transición se delinea desde fines del siglo pasado, básicamente por los siguientes hechos históricos:

1)Primero, la generalización de la televisión hace que un partido local se transforme en una actividad global¹⁴, pero también que los seguidores aumenten considerablemente, así como se conviertan en una teleaudiencia que, además, consume productos externos a la

13 La competitividad en el fútbol se refiere a la capacidad de un club para obtener buenos resultados deportivos con insumos de calidad y a bajo costo (jugadores, técnicos) en relación a sus competidores; esto es, alta productividad propia y comparativa con otros clubes.

14 En la actualidad los tamaños de los estadios son más pequeños, porque los ingresos principales económicos no provienen de la taquilla sino de los auspiciantes, de los derechos de televisión, de la venta de futbolistas, entre otros.

actividad futbolística¹⁵. Hoy es mucho mayor el ingreso proveniente de los medios de comunicación que el de la taquilla, porque los medios llegan de manera ubicua y masiva a diversos sectores sociales (alto rating), lo cual permite atraer financiamiento por publicidad y por auspicios.

2)Segundo, la vigencia de la llamada Ley Bossman, desde 1995, deja atrás la lógica de la propiedad del pase (sujeción al club) y consolida el sentido del contrato por los derechos deportivos de los futbolistas, permitiendo la libre movilidad del jugador, la libertad de contratación de los deportistas y, sobre todo, la consolidación del mercado internacional de futbolistas. Desde este momento se articulan los países importadores y exportadores de jugadores, dando lugar a un mercado mundial unificado que ha conducido al crecimiento expansivo de la economía del fútbol. La integración del mercado impuesta desde los países importadores de futbolistas (Europa) arrastra tras de sí a los países exportadores (América Latina, África), tanto que los mercados internos quedan subsumidos al externo¹⁶. La expresión más evidente termina siendo la inflación del precio de los futbolistas, en tanto el valor internacional fija el precio del jugador nacional, para beneficio de los actores paralelos (fideicomisos, grupos empresariales, empresarios deportivos, marketing), que tienen como fin único la maximización de la ganancia.

3)Tercero, la globalización del fútbol llegó con el fortalecimiento de la FIFA, sobre todo desde que llegan Havelange y Blatter a su presidencia, consolidando

15Hoy el club y sus jugadores son marcas que venden productos distantes e, incluso, contradictorios al deporte, como son: cervezas, licores, pañales, bancos y no se diga, la política. Es que el fútbol genera una gran atracción que permite amplificar demandas plurales.

16 Argentina tiene alrededor de 1.200 futbolistas en el exterior, Brasil 900, Uruguay 330, Colombia 180 y Ecuador alrededor de 30, que son los que fijan los precios de los deportistas en cada uno de los mercados nacionales.

una institución omnipresente en el planeta, que cuenta con una membresía de países superior a las Naciones Unidas. Actualmente existen una multiplicidad de torneos interconectados: los campeonatos nacionales están relacionados a la apertura de los mercados de futbolistas en Europa, durante las épocas de Febrero (mercado de invierno) y Junio (mercado de verano)¹⁷; los torneos internacionales de clubes se hacen al interior de las 6 Confederaciones y luego uno de ámbito mundial; las selecciones también compiten en sus respectivas confederaciones y por eliminatorias a los mundiales que duran tres años. Como si eso fuera poco, existen las llamadas fechas FIFA que se realizan periódicamente a nivel mundial. Todas estas actividades están calendarizando la vida cotidiana de buena parte del mundo e integrando el mercado de futbolistas (pie de obra), de clubes (unidades empresariales) y de torneos internacionales (mercados)¹⁸.

Las manifestaciones de la crisis

Como resultado de este conjunto de factores explicativos se configura una profunda crisis del fútbol ecuatoriano, que se siente y manifiesta en las siguientes situaciones:

1. Por la modalidad tipo **mall** de institución, se vive una aguda erosión patrimonial de los clubes; donde por

17 Mientras en Europa existe un solo campeonato nacional que se juega durante todo el año, en América Latina existen dos campeonatos o dos fases dentro de un mismo año, a fin de abrir el libro de pases en las fechas que terminan los torneos en Europa.

18 Se generalizan los torneos internacionales para clubes como las Copas Libertadores de América y Sudamericana y para selecciones con las eliminatorias a los mundiales que se desarrollan durante tres años seguidos, la Copa América y las Fechas FIFA. También están las copas Confederaciones de selecciones y de clubes, amén de otras adicionales a nivel formativo.

ejemplo, los futbolistas pertenecen a fideicomisos o grupos empresariales y no a los clubes. Estos actores paralelos descapitalizan a los clubes y suplantando a la membresía en la toma de decisiones. La plata de la comercialización de Antonio Valencia, de Fidel Martínez, de “Chucho” Benítez, de Jeferson Montero, de Nine Kaviedes, de Pedro Quñóñez y de Narciso Mina, por poner algunos casos, ¿dónde está?¹⁹

2. La mitad de los clubes no pueden pagar las plantillas mensuales de los futbolistas, técnicos y administrativos. Según el diario El Comercio (18/09/2013) el Nacional debe 5 meses, el Quito 4 meses, la Liga de Loja, el Macará y el Cuenca 2 meses. El Quito jugó un partido con su equipo de reserva y en varias ocasiones no concentraron y no entrenaron sus jugadores. A ello se debe sumar la falta de respeto a los contratos con los futbolistas y cuerpos técnicos, que ha llevado al incremento del déficit de los clubes, a la inseguridad jurídica en este deporte y al desprestigio internacional de nuestro fútbol.

3. Las deudas al Servicio de Rentas Internas son de alrededor de 3 millones de dólares, siendo LDU el club que más pagado con el 57% de la totalidad de los impuestos; además este solo hecho muestra una inequitativa correspondencia entre los ingresos de los equipos y los impuestos cobrados (ver Anexos)²⁰. A eso hay que sumar la evasión tributaria, que en muchos casos se logra firmando varios contratos: uno en Ecuador por exigencias de la FEF y otro en paraísos fiscales, como Panamá o la Florida.

4. Solo dos equipos de la serie “A” están

19Un caso muy ilustrativo se produjo en el partido de las eliminatorias al mundial entre Ecuador y Argentina, jugado en Quito: de los 11 jugadores titulares de la selección nacional siete habían nacido en el club el Nacional. De aquí surgen dos preguntas: ¿Dónde está el dinero de estas transferencias? Y ¿Por qué vendieron una generación completa de jugadores?

20 En la actualidad los futbolistas tienen dos y tres contratos, algunos de los cuales se realizan en paraísos fiscales (Panamá).

al día en sueldos y pagos al SRI: Independiente y LDU. El estadio de Barcelona tiene orden de embargo del IESS y le cortaron la energía eléctrica. El club EMELEC corrió la misma suerte del embargo el año pasado.

5. Las deudas contraídas por ciertos clubes con la FEF han sido poco transparentes, en montos considerables y de manera reiterada, las cuales están transformando la misión de la Federación y pueden, si hay un colapso en algún equipo, comprometer la propia estructura rectora del fútbol nacional. Mucho más si no se saben los montos de los créditos, las tasas de interés, los plazos establecidos, las garantías depositadas y los clubes beneficiados, entre otros.

6. Las compras de los derechos deportivos de los jugadores generaron deudas con los clubes que vendieron y con entidades financieras formales e informales²¹ de tal manera que, si algún equipo no las puede honrar, no solo que el equipo deudor puede perder la categoría sino que los equipos a los que se les adeuda también pueden caer en moratoria²².

7. El 20% de los clubes de la categoría “A” han sido suspendidos temporalmente en sus derechos de participación en algunos partidos del campeonato nacional, hasta que paguen sus deudas.

8. La contracción de los montos de inversión en las divisiones formativas y en los equipos de reserva, produce los siguientes efectos: los equipos con mayores recursos económicos reclutan jugadores en los clubes que se encuentran en la mitad de la tabla de posiciones hacia abajo, lo cual dinamiza un mercado

21 Existe un caso paradigmático de un club, que tuvo que recurrir al crédito usurario -porque se le cerró el sistema formal de crédito- utilizando como garantía los derechos deportivos de tres futbolistas, los que luego fueron vendidos a otro club a un precio más alto del crédito inicialmente solicitado.

22 Como ejemplo, este año el Deportivo Quito compró derechos deportivos de 9 futbolistas, Nacional 11, Liga 13, Barcelona 9; todos ellos en el mercado interno.

interno de deportistas pero conduce -a mediano plazo- a una concentración de las posibilidades de éxito en pocos equipos. Adicionalmente hipoteca el futuro no solo de los equipos menos sólidos sino del fútbol nacional y, lo que es más complejo, producirá un efecto dominó cuando un club no pueda pagar al otro, arrastrando la crisis a todos los clubes. En otras palabras, si uno de los clubes compradores se cae económicamente, la cascada producirá una secuencia de impactos plurales.

9. El prestigio del fútbol nacional se viene abajo, por el hecho de que muchos futbolistas y técnicos internacionales ya no ven al Ecuador como un destino interesante para trabajar. Las cadenas internacionales de información deportiva empieza a difundir la situación económica del fútbol ecuatoriano, con lo cual la legitimidad e imagen de este deporte se erosiona considerablemente.

10. Lo que originalmente se pensó -que la crisis de los clubes era solo financiera y administrativa- da la impresión que ya le llegó al fútbol en sus distintos niveles: la selección nacional no gana en sus últimos cinco partidos de las eliminatorias, además de sus dos últimos compromisos amistosos. La participación de los clubes en la Copa Sudamericana ha sido lamentable, mucho más si entre ellos estaba el campeón reinante (Barcelona), el puntero del torneo nacional (Emelec), el exitoso Independiente y, la excepción que confirma la regla, la Liga de Loja que, sin embargo, pelea por el descenso en el torneo nacional.

Conclusión

El fútbol ecuatoriano se encuentra ante una inminente crisis estructural del sistema institucional que si no logra hacer algo rápido, profundo y bajo criterios de unidad de todos los actores, los resultados a corto y mediano plazo serán desastrosos. En otras palabras, la crisis económica es evidente y se puede profundizar aún más; si, por ejemplo, se

produce un efecto dominó que arrastre a otros clubes y a la FEF a una crisis generalizada²³.

Pero como toda crisis es una oportunidad, ha llegado el momento de asumir la responsabilidad general de la problemática. De partida se requiere de verdaderas auditorías de cada uno de los clubes, de tal manera que se transparente lo ocurrido -al menos- en este siglo y los responsables asuman sus acciones. Es imprescindible realizar un gran ajuste de los presupuestos a la realidad de cada club. Y de allí ir hacia lo estructural, porque si no se buscan cambios profundos y solo se incrementan los ingresos vía subsidios estatales, el tema crecerá aún más, porque ha sido comprobado que la crisis no es de ingresos, sino de problemas de fondo y, también, de corrupción.

Por ello la salida estructural que se perfila no es nada fácil, proviene de la necesidad de modernizar el fútbol nacional, sobre la base de tres elementos interrelacionados: modelos de gestión modernos, presupuestos equilibrados y transparencia administrativa, lo cual demanda la formación de cuadros directivos acordes a las nuevas realidades del fútbol nacional e internacional.

Las crisis son oportunidades; por eso hoy se presenta una coyuntura inigualable para modernizar al fútbol ecuatoriano desde su estructura general (FEF) y desde sus células básicas: los clubes. Ojalá no se la desperdicie.

Sugerencias de política

Las sugerencias de una propuesta se construyen sobre la base de soluciones coyunturales (corto plazo) y estructurales (mediano y largo plazo), que deben

23 La FEF podría ser, dado lo complejo de este momento, la promotora del financial fair play propuesto por la UEFA y esta propuesta se convertiría en un paso inicial. Además, se estima que tarde o temprano la propuesta de la UEFA será asumida por la FIFA, para aplicarse a nivel mundial

conducir a un *plan de acciones inmediatas* y una *estrategia de modernización* del fútbol nacional que deberán desarrollarse de manera simultánea.

• **Plan de acciones inmediatas**

Debido a la necesidad y a la urgencia que plantea la crisis económica, se han definido acciones que deberán emprenderse urgentemente, de tal manera de obtener resultados lo más rápido posible. El objetivo de este plan es el de construir la viabilidad económico-financiera y sentar las bases para la modernización del fútbol nacional; en otras palabras, encontrar un mecanismo para hacer un cambio significativo y radical en la forma de administrar los clubes.

Las acciones serán las siguientes.

- Realizar una auditoría económico-financiera de los 24 equipos de la primera categoría del fútbol nacional, de tal manera de tener un estado de situación y un conocimiento cabal del manejo económico de cada uno de los clubes, así como de la Federación.

- La Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) se beneficia directamente del aporte que hacen los futbolistas de los clubes a la Selección Nacional, para representar al país. Los clubes son la base existencial de la FEF, y el origen principal de financiamiento que recibe la FEF proviene de los derechos de transmisión de televisión de los partidos de la selección y de los clubes. Por eso la FEF debería incrementar la transferencia de los recursos a los clubes, bajo formas transparentes de traspaso, de tal manera que los clubes puedan planificar mejor sus actividades, contar con más recursos para ser más atractivos para la población, lo cual redundará en el incremento de los recursos de la propia Federación.

- Debido a la existencia de una importante deuda en muchos clubes, se debería gestionar para que los bancos privados (Pichincha, Produbanco) y públicos (Pacífico) que auspician el fútbol creen un fondo destinado al otorgamiento de

préstamos para financiar los pasivos. Estos préstamos podrían ser de mediano plazo (10 años plazo), con las garantías necesarias y con intereses interesantes, para destinarlos exclusivamente para gastos de capital de los clubes: mejorar la infraestructura deportiva, impulsar la seguridad de los estadios y las divisiones formativas. El mecanismo de inversión y de seguimiento (control y fiscalización) de estos recursos se definirán de común acuerdo con el Ministerio de Deportes.

- La FEF podría generar una línea de financiamiento a los clubes siempre que se regule explícitamente esta competencia: montos (no mayor al 25% del presupuesto de la FEF), intereses, garantías, plazos, y casos. En relación al Canal del Fútbol, la Federación deberá transparentar los montos que recibe y establecer claramente los índices a través de los cuales se transfiere esos recursos a los clubes.

- Los clubes deberían desarrollar propuestas de responsabilidad social, de tal manera que hayan lazos más estrechos con la sociedad, para que no pasen exclusivamente por la identidad que generan. Para eso se deberían establecer mecanismos de coordinación con los gobiernos locales, de tal manera que hayan aportes y beneficios conjuntos. Estos acuerdos deberían ser aprobados por la FEF.

- Debido a la poca calificación académica existente en los cuadros directivos de los clubes, se solicitará a la SENESCYT un cupo de becas de estudios dentro de las universidades ecuatorianas e internacionales destinado a cada uno de los clubes, con la finalidad de formar a mediano plazo entrenadores, preparadores físicos y dirigentes altamente calificados.

• **Estrategia de reestructuración del marco institucional**

Los clubes son las células básicas del fútbol profesional en el país y la FEF es el órgano rector del deporte a nivel na-

cional. Por eso hay que actuar urgentemente sobre el sistema en su conjunto, teniendo en cuenta la necesidad de modernizar la institucionalidad existente, bajo las siguientes directrices:

- Iniciar un debate respecto de la estructura del fútbol nacional: pasar de una federación con votos calificados a una asociación con representación directa de los actores principales (como en Argentina). Esto es, modernizar la relación de los clubes -como células constitutivas del sistema (bajo la forma de accionistas o de socios)- en relación a su órgano rector (asociación); esto es, definir los actores, su representación, los modelos de gestión, los vínculos y las funciones, entre otras.

- Conformar una comisión de juristas que estudie la normativa nacional y local con la finalidad de presentar propuestas de reformas a los marcos legales en el ámbito de la Asamblea Nacional.

- Establecer un sistema de información tipo Observatorio del Fútbol Ecuatoriano, donde se divulguen permanentemente los datos y los análisis que sirvan para diseñar políticas y hacer seguimiento de la actividad administrativa y deportiva.

- Diseñar una estrategia de seguridad del fútbol, siguiendo las directrices de las propuestas inglesas y en coordinación con los gobiernos local y nacional, así como otros actores.

- Crear el Tribunal Administrativo del Deporte (TAD) para que realice los estudios y genere los consensos necesarios para la modernización de la FEF. Esta instancia también dará seguimiento y asesoría en la transformación de los clubes, así como se le asignará la responsabilidad de velar el cumplimiento de las normas de este plan y de las sanciones cuando no se cumplan, para lo cual se responsabilizará de contar con un sistema de información que difundirá mensualmente el índice de solvencia institucional, similar al que usan los bancos. Este Tribunal estará compuesto por ex decanos de las facultades universitarias y por ex ministros de economía del país.

... Las manifestaciones de la crisis:

... aguda erosión patrimonial de los clubes ... la mitad de los clubes no pueden pagar las plantillas mensuales ... las deudas al Servicio de Rentas Internas ... solo dos equipos de la serie "A" están al día ... las deudas contraídas por ciertos clubes con la FEF ... las compras de los derechos deportivos de los jugadores generaron deudas ... El 20% de los clubes de la "A" han sido suspendidos temporalmente en sus derechos de participación ... la contracción de los montos de inversión en las divisiones formativas ... el prestigio del fútbol nacional se viene abajo ... da la impresión que ya le llegó al fútbol en sus distintos niveles ...

En el caso de los clubes se deberá plantear un modelo de gestión institucional flexible e híbrido para que cada organización diseñe el que crea más conveniente, en atención a su historia, tradición e intereses. Sin embargo deberían existir algunos puntos en común, que deberán ser de estricto cumplimiento, entre se puede mencionar a los siguientes:

- Reingeniería institucional que rompa con las formas rezagadas del mecenazgo, la dependencia crónica a subsidios o la articulación con fideicomisos, para generar instituciones autónomas, sostenibles en el tiempo y eficientes en su gestión
- Cada club deberá presentar en enero del 2014 una propuesta de reingeniería que contenga un diagnóstico de situación y una propuesta a mediano y largo plazo. Además presentará en la misma fecha los instrumentos técnicos que se detallan a continuación:

- Un orgánico funcional²⁴;
 - Un orgánico posicional;
 - Un plan estratégico para 5 años;
 - Un plan operativo anual.
- Al finalizar cada año -empezando en este 2013- todos los clubes presentarán:
 - Un informe de auditoría y los estados financieros, avalados por los socios o los accionistas y, posteriormente, registrado notarialmente.
 - Un presupuesto con grandes rubros, donde: los ingresos deberán registrarse según grandes apartados, tales como: taquilla, derechos de televisión, auspicios, venta de jugadores y otros, y los gastos deberán ser especificados según inversiones de capital (no deberían ser menores al 15% del presupuesto), personal administrativo y honorarios de jugadores (el valor de

la plantilla del primer equipo no superará el 70% del presupuesto), servicio de la deuda (que no será mayor al 50% del presupuesto); gastos de transporte, hoteles y otros.

- Cada club registrará su Directiva y señalará rigurosamente las responsabilidades que tendrán los directivos, tanto en la representación del club, como respecto de las deudas que contraigan en el período de su gestión que no deberá ser mayor al 50% del presupuesto del club.
- La FEF realizará de manera periódica reuniones para discutir temas relevantes del fútbol nacional e internacional: el arbitraje, la economía, la violencia, los torneos internacionales, el mercado de futbolistas y los modelos de gestión, entre otros.
- La FEF deberá acercarse inmediatamente al proceso que se sigue en la UEFA alrededor del llamado "fair play financiero", porque tarde o temprano nos llegarán sus normas y mejor hacerlo lo más rápido posible. De hecho, una buena parte de estas recomendaciones han sido recogidas de sus grandes líneas estratégicas.

²⁴ Todos los clubes deberán contar con al menos las siguientes áreas especializadas en su estructura organizacional: gerencia, seguridad, marketing y comisión de fútbol, con responsables directos.

ANEXO

NOMBRE	RECAUDACIÓN 2009	RECAUDACIÓN 2010	RECAUDACIÓN 2011	RECAUDACIÓN 2012	RECAUDACIÓN 2013	TOTAL
L.D.U.QUITO (PROESTADIO)	1.409.158,07	1.883.295,48	1.602.241,37	3726,07	47,56	\$4.898.468,55
EL NACIONAL	556360,84	657619,95	630490,69	73020,69	8693,54	\$1.926.185,71
L.D.U.QUITO	91656,84	77957,03	77641,75	992066,47	407763,56	\$1.647.085,65
INDEPENDIENTE J.T.	90845,25	178587,9	274465,92	400928,34	125041,74	\$1.069.869,15
U.CATOLICA	63914,89	273801,82	118987,57	145758,18	0	\$602.462,46
MACARA	56585,69	68626,15	54220,82	177556,52	31353,36	\$388.342,54
C.S.EMELEC	81147,18	193974,17	4144,55	56064,71	4632,07	\$339.962,68
D.CUENCA	99034,78	26429,41	52958,63	22133,81	3,99	\$200.560,62
L.D.U.LOJA	6831,72	21625,42	75073,78	58713,19	6961,32	\$169.205,43
BARCELONA S.C.	99247,9	1254,5	21526,57	2073,58	607,51	\$124.710,06
MANTA F.C.	19638,9	9709,38	7805,41	18236,29	3818,24	\$59.208,22
S.D.QUITO	0	16394,13	1020	0	1085,73	\$18.499,86
D.QUEVEDO	0	0	769,51	1811,68	0	\$2.581,19
	\$2.574.422,06	\$3.409.275,34	\$2.921.346,57	\$1.952.089,53	\$590.008,62	\$11.447.142,12

