Maestría en

Gestión Pública

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en (Gestión Pública)

AUTORES:

Marcela Teresa Estrada Osejo

Vinicio Francisco Chávez García

Gustavo Alejandro Tellería Buitrón

TUTORES:

Doctora Nataly Chauvin

PBL1 – Mgtr. Pablo Hidalgo Romero

PBL2 – Mgtr. David Benavides

Profesor PBL3 – Mgtr. Javier Acuña Pazmiño

Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito

Quito, 16 julio 2026

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

Certificación de autoría

Nosotros, **Marcela Teresa Estrada Osejo, Gustavo Alejandro Tellería Buitrón, Vinicio Francisco Chávez García,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Gustavo Alejandro Telleria Buitron
Time Stamping Security Data

Firma del graduando
Gustavo Alejandro Tellería Buitrón

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARCELA TERESA ESTRADA OSEJO

Firma del graduando
Marcela Teresa Estrada Osejo

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VINICIO FRANCISCO CHAVEZ GARCIA

Firma del graduando
Vinicio Francisco Chávez García

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

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Marcela Teresa Estrada Osejo, Gustavo Alejandro Tellería Buitrón, Vinicio Francisco Chávez García**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***"Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)"***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 16 de julio 2026

Gustavo Alejandro Telleria Buitron
Time Stamping Security Data

Firma del graduado
Gustavo Alejandro Tellería Buitrón

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARCELA TERESA ESTRADA OSEJO

Firma del graduado
Marcela Teresa Estrada Osejo

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VINICIO FRANCISCO CHAVEZ GARCIA

Firma del graduado
Vinicio Francisco Chávez García

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

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, director/a EIG y Coordinador/a UIDE, declaramos que los graduados: **Marcela Teresa Estrada Osejo, Gustavo Alejandro Tellería Buitrón, Vinicio Francisco Chávez García,** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por OLIVA BENITEZ MANUEL ALEJANDRO - ***3276** el día 16/11/2026 con un certificado emitido por AC FNMT Usuarios

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NATHALIE CHAUVIN ANDRADE

_____	_____
Director/a de la	Nathalie Chauvín
Maestría en Gestión Pública	Coordinador/a de la
	Maestría en Gestión Pública

DEDICATORIA

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

A la nueva era de Gestores Públicos que tendrán la posibilidad de cambiar las formas burocráticas caducas en pro de un gobierno por resultados donde la transparencia, equidad, eficiencia y sostenibilidad sean premisas.

Alejandro

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa. A mi esposa e hijos por su amor, apoyo incondicional y confianza constante, que fueron el impulso para alcanzar este logro. A todos mis amigos que, de una u otra manera, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

Vinicio

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

AGRADECIMIENTOS

A la nueva era de Gestores Públicos que tendrán la posibilidad de cambiar las formas burocráticas caducas en pro de un gobierno por resultados donde la transparencia, equidad, eficiencia y sostenibilidad sean premisas.

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

RESUMEN

Las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador, son actores claves en los barrios para el vínculo social, el desarrollo del deporte comunitario y el aprovechamiento del espacio público, sin embargo, un esquema administrativo empírico y confuso ha dado como resultado que la planificación, la coordinación, la conservación de infraestructura, la transparencia y la evaluación de actividades sean limitadas. Ante esta problemática el proyecto "Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)" plantea un cambio hacia un paradigma de gestión por resultados, donde el impacto social sea medible y genere valor público transparente, sostenible, inclusivo, equilibrado y eficiente. La metodología se desarrolló con un enfoque cualitativo que integró la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y el análisis del marco normativo vigente en materia deportiva y administrativa. Como resultado, la estructura del modelo tiene cinco componentes: territorial, administrativo y de gobernanza, sostenibilidad financiera, seguridad y gestión de riesgos, e infraestructura. Cada componente incorpora estrategias de implementación, instrumentos de control e indicadores de desempeño, promoviendo una cultura de rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y mejora continua. Se concluye que la ulterior aplicación de este modelo pueda ayudar a modernizar las ligas barriales y sirvan como modelo piloto a quien lo requiera.

Palabras clave: Modelo de Gestión, Gestión por Resultados, Ligas Deportivas, Gobernanza, Gestión Pública, Sostenibilidad, Infraestructura Deportiva, Distrito Metropolitano de Quito.

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

ABSTRACT

The sports leagues of the Metropolitan District of Quito, Ecuador, play a key role in neighborhoods by fostering social bonds, promoting community sports, and making effective use of public space; however, an ad hoc and confusing administrative framework has resulted in limited planning, coordination, infrastructure maintenance, transparency, and evaluation of activities. In light of this problem, the project "Management Model for the Sports Leagues of the Metropolitan District of Quito (DMQ)" proposes a shift toward a results-based management paradigm, where social impact is measurable and generates transparent, sustainable, inclusive, balanced, and efficient public value. The methodology was developed using a qualitative approach that integrated a literature review, semi-structured interviews, and an analysis of the current regulatory framework governing sports and administration. As a result, the model's structure consists of five components: territorial, administrative and governance, financial sustainability, safety and risk management, and infrastructure. Each component incorporates implementation strategies, control mechanisms, and performance indicators, promoting a culture of accountability, transparency, efficiency, and continuous improvement. It is concluded that the subsequent application of this model could help modernize neighborhood leagues and serve as a pilot model for those who need it.

Keywords: Management Model, Results-Based Management, Sports Leagues, Governance, Public Management, Sustainability, Sports Infrastructure, Quito Metropolitan District.

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

UIDE
Powered by
Arizona State University

eig CAMPUS

TABLA DE CONTENIDOS

Acuerdo de confidencialidad 4
CAPITULO 1: 15
INTRODUCCION 15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO 15
1.1. Definición del proyecto 15
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto 16
1.3. Objetivos 16
1.4. Objetivo general 16
1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación 17
1.6. Casos de éxito Internacionales 19
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN 22
2.1. Estado actual y perfil de las ligas deportivas en el DMQ 22
2.2. Funcionamiento de las ligas 25
2.3. Problemática identificada en torno al diagnóstico 26
2.4. Análisis comparativo de formalizaciones de ligas barriales en el Distrito Metropolitano de Quito 30
2.5. Evolución de la ejecución presupuestaria y legalización de las ligas barriales del Distrito metropolitano de Quito, periodo 2016 – 2025 31
2.6. Análisis FODA 33
2.7. Análisis PESTEL 34
2.8. Análisis Stakeholders (actores) 35
CAPITULO 2: 36
FINANCIERO 36
2.1. Introducción y Justificación del Problema Público 36
2.2. Descripción de la propuesta desde el enfoque financiero 37
2.3. Determinación del VAN y TIR 37
2.4. Impacto Social Como Activo de Sostenibilidad 41
2.5. Componente de Sostenibilidad Financiera (económico y de sostenibilidad – Administrativo y financiero) 43
2.6. Modelo de Reinversión 45

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

2.7. Transparencia 47
2.8. Matriz de riesgos 48
2.9. Mecanismos de control 50
CAPITULO 3: 51
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN 51
3.1. Planificación territorial y capital social: Las ligas barriales como ejes de integración en el DMQ 52
3.2. Definición de políticas y objetivos 54
3.3. Propuesta técnica con enfoque territorial del modelo de gestión propuesto (Componentes). 55
3.4. Determinación de metas e indicadores SMART 57
3.5. Variables del modelo 59
3.6. Matriz de correlación integrada con relación a las variables, vinculación con la política pública e índice de prioridad 60
3.7. Matriz de correlación en relación a los componentes planteados 64
3.8. Planificación 65
3.9. Análisis de Stakeholders (Mapa de Actores) 68
3.10. Propuesta de Organigrama Estructurado para las Ligas Deportivas Parroquiales 69
3.11. Aplicabilidad del modelo de gestión 72
3.12. Evaluación del Modelo de Gestión 72
3.14. Cronograma de implementación del modelo de gestión y plan de acción 74
CAPITULO 4 79
4.1. Instrumentos políticos y legales 79
CAPITULO 5: 82
5.1. Conclusiones generales 82
5.2. Conclusiones específicas 83
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación 83
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial 83
5.2.3. Contribución a nivel académico 84
5.2.4. Contribución a nivel personal 84
5.2.5. Limitaciones a la investigación 84
5.3. Recomendaciones 84

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

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. 19
Tabla Benchmarking Internacional 19
Tabla 02. 20
Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 22 de enero de 2015. 20
Tabla 3. 30
Análisis comparativo de formalizaciones de ligas barriales en el Distrito Metropolitano de Quito. 30
Tabla 4 31
Evolución de la ejecución presupuestaria y legalización de las ligas barriales del Distrito metropolitano de Quito, periodo 2016 - 2025 31
Tabla 5 33
Análisis FODA 33
Tabla 6. 34
Análisis PESTEL 34
Tabla 7. 35
Análisis de Stakeholders 35
Tabla 8. 37
Cuadro comparativo VANS y TIRS. 37
Tabla 9. 38
Cuadro comparativo VANS y TIRS. 38
Tabla 10. 38
Cuadro comparativo flujos sociales. 38
Tabla 11. 43
Matriz de Financiamiento 43
Tabla 12 47
Descripción del proceso de transparencia 47
Tabla 13. 48
Matriz de riesgos 48
Tabla 14. 50

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

Mecanismos de control 50
Tabla 15. 57
Metas definidas de la propuesta de modelo de gestión 57
Tabla 16. 57
Determinación de indicadores SMART 57
Tabla 17. 59
Variables del modelo 59
Tabla 18. 61
Matriz integrada 61
Tabla 19 64
Matriz de correlación 64
Tabla 20. 65
Interpretación de la matriz de correlación 65
Tabla 21. 66
Matriz RACI proceso de planificación interno de una liga barrial 66
Tabla 22. 68
Análisis de Stakeholders (Mapa de Actores) 68
Tabla 23. 69
Matriz Benchmarking (comparación para mejorar el desempeño) 69
Tabla 24. 72
Matriz guía de aplicabilidad del modelo de gestión propuesto 72
Tabla 25 74
Cronograma de implementación del modelo de gestión 74
Tabla 26. 78
Plan de Acción y Cronograma estratégico para la implementación 78
Tabla 27. 79
Organismos de control 79

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. 18
Triángulo estratégico de valor público aplicado a la liga barrial 18
Figura 2. 45
Modelo de re- inversión 45
Figura 3. 53
Principales problemas territoriales identificados e indicador 53
Figura 4. 54
Definición de políticas y objetivos 54
Figura 5. 55
Componentes del modelo de gestión 55
Figura 6 62
Índice de prioridad 62
Figura 7. 81
Instrumentos de planificación 81

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

CAPITULO 1:

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

A mediados del siglo XX, la ciudad de Quito experimentó una acelerada transición urbana debido a la migración desde las provincias a la capital, el bom petrolero y la modernidad ayudó a sobrepasar urbanísticamente los límites del tradicional centro histórico. Este acontecimiento dejó al estado central y el municipio de Quito en una posición de desventaja y temas cruciales como alcantarillado, agua potable, luz, vías, etc. La topografía de Quito y sus alrededores hicieron que estos nuevos asentamientos se construyeran sobre rellenos de quebradas y sin planificación, las canchas en cada barrio nacieron gracias a las mingas como respuesta a la falta de intervención de las autoridades de turno, así el espacio de juego se convertía en el primer espacio público autogestionado del barrio, sin ningún modelo de gestión. Eduardo Kingman Garcés en su obra La ciudad y los otros o en sus estudios sobre la cultura popular en Quito, analiza cómo las clases populares se tomaron el espacio público y crearon formas alternativas de sociabilidad frente al proyecto modernizador de las élites (Kingman Garcés, 2006).

1.1. Definición del proyecto

Según la literatura, “Son organizaciones deportivas con personería jurídica constituidas por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar, masificar, diversificar y organizar la práctica del deporte, dentro del ámbito territorial del Distrito Metropolitano de Quito” (Ordenanza Metropolitana N°233,2018).

Siendo así, el proyecto parte reconociendo a las ligas deportivas barriales como organizaciones comunitarias que tienen incidencia no solo territorial, sino social y cuya función trasciende el ámbito recreativo y deportivo y se centra en el bienestar del ser humano ya que están enmarcadas dentro de convenios internacionales como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS 2030),

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

además de planes gubernamentales obligatorios en la constitución como el Plan Nacional de Desarrollo del consejo nacional de desarrollo (Ecuador no se detiene 2025–2029) y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT - GAD Municipio de Quito 2024).

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La naturaleza del proyecto "Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito", está diseñado para fortalecer la gestión pública por resultados medibles y el desarrollo comunitario dotando a las ligas de una estructura técnica, procesos claros, procedimientos actualizados que ayuden a co-gestionar los predios destinados para este efecto y donde la eficiencia, transparencia y la sostenibilidad den como resultado una tasa interna de retorno social eficiente.

1.3. Objetivos

1.4. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para las ligas deportivas barriales y parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito, orientado al fortalecimiento de la gobernanza comunitaria, la sostenibilidad institucional y la optimización del uso del espacio público deportivo, en articulación con los instrumentos de gestión pública vigentes.

1.4.1. Objetivo especifico

Realizar un diagnóstico en torno al ámbito territorial, social, ambiental y económica relacionado a la gestión de las ligas barriales y parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito.

Definir la relación entre infraestructura deportiva, accesibilidad, cohesión social, sostenibilidad financiera y uso del suelo mediante una matriz de correlación territorial.

Determinar los lineamientos de política pública y mecanismos de gobernanza territorial orientados al fortalecimiento administrativo y comunitario de las ligas deportivas, alineados a los planes de gestión nacional e internacional.

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

Establecer indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto territorial, social e institucional del modelo de gestión.

1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El "modelo de gestión para las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito" es de gran importancia y justifica su ulterior utilización porque se basa en la rigurosidad científica de la gestión por resultados (GpR) que hoy por hoy exige de manera urgente la gestión pública moderna en Ecuador.

Como señala Mark Moore (1995) "El valor público no es simplemente lo que el gobierno produce; es lo que el público valora. El propósito de la gestión pública es producir valor público, del mismo modo que el propósito de la gestión privada es producir riqueza privada."

En el Distrito Metropolitano de Quito, los crecientes procesos de urbanización y la misma dinámica acelerada de la vida cotidiana de la ciudadanía han desencadenado desafíos relacionados a la fragmentación social, tanto es así que; "(…) la tendencia de ocupación expansiva del suelo, en 50 años se ocuparía la totalidad del suelo rural para dar cabida a una población de 542.000 habitantes" (PMDOT,2024),

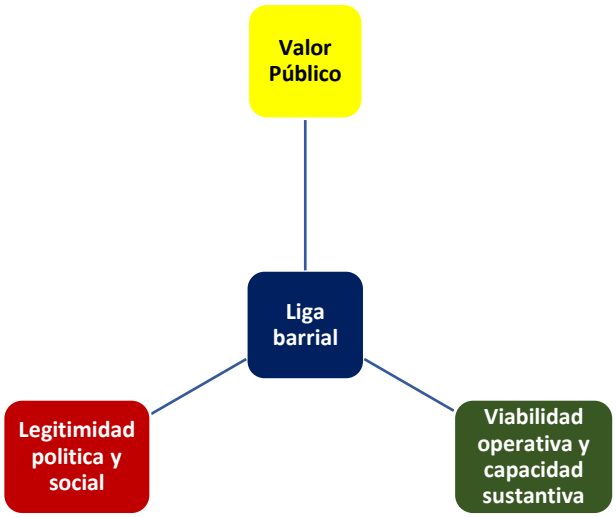
Estos cambios han derivado en desafíos relacionados con la fragmentación social, la falta de espacios de encuentro significativos y la necesidad de fortalecer los lazos entre vecinos en distintos sectores de la ciudad; por cuanto, el deporte barrial se presenta como una práctica accesible, que se desarrolla en espacios cercanos al hogar, lo que lo convierte en una herramienta potencialmente poderosa para generar integración en su diversa población (Delgado, 2018).

Para lograr que una política o modelo institucional genere este valor, Moore establece que se debe resolver con éxito el "Triángulo Estratégico", (Moore, 1995, p. 45) y cuyas tres dimensiones definen literalmente lo siguiente:

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

Figura 01.

Triángulo estratégico de valor público aplicado a la liga barrial



Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

El núcleo metodológico y conceptual de esta propuesta se sostiene sobre la teoría del Valor Público formulada por Mark Moore (1995), la cual desplaza la visión utilitarista y burocrática de la administración pública tradicional hacia un enfoque dinámico de co-creación de beneficios sociales, en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito, el deporte barrial y parroquial no debe gestionarse como un servicio aislado de entretenimiento, sino como un catalizador de bienestar colectivo capaz de generar externalidades positivas tangibles bajo los preceptos de la Gestión por Resultados, “El rol del equipamiento y su complementariedad con el espacio público y las infraestructuras garantizan el adecuado funcionamiento de los asentamientos humanos, la atención de las necesidades de la población y el bienestar” (PDOT,2024).

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

1.6. Casos de éxito Internacionales

La evidencia empírica a nivel internacional con casos de éxito de ciudades como Buenos aires y Medellin, son adaptables a la realidad de las ligas barriales de Quito y apuntalan al modelo de gestión propuesto, ambos casos internacionales demuestran que la gobernanza multinivel y la autonomía financiera auditable dan excelentes resultados sociales.

Tabla 01.

Tabla Benchmarking Internacional

Caso de Buenos Aires - Argentina		
Ley Nacional N.º 27.098	→ Blindaje legal	Los "Clubes de Barrio" en Buenos Aires, pasaron de la precariedad informal a poseer una figura jurídica protegida. La ley les otorga inembargabilidad de sus predios, tarifas sociales subsidiadas en servicios públicos (agua, luz, gas) y acceso a fondos de infraestructura directa gestionados de manera conjunta. **El Impacto en Salud y Seguridad:** El estado argentino comprendió que los clubes de barrio operaban como la primera barrera comunitaria contra el consumo problemático de sustancias y la marginalidad. Al dotarlos de sostenibilidad financiera y legal, los clubes absorbieron a poblaciones en condiciones de alta vulnerabilidad. Estudios sectoriales demuestran que mantener a un joven dentro del tejido social de un club reduce drásticamente las tasas de delincuencia juvenil de proximidad en comparación con zonas donde el espacio público fue abandonado o privatizado.

Fuente: Ley N.º 27.098. Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo.

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

Tabla 02.

Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 22 de enero de 2015.

Caso Medellin	
Los "Parques Deportivos de Proximidad" del INDER	A través del Instituto de Deportes y Recreación (INDER) de Medellín, el municipio descentralizó la toma de decisiones utilizando la metodología de **Presupuestos Participativos** y Urbanismo Social. Los propios vecinos de las comunas definían en asambleas qué infraestructura deportiva necesitaban, cuántos recursos asignar y participaban directamente en su manejo, bajo una gobernanza multinivel articulada con el gobierno local. Tras la crisis social de Medellín, estos parques se establecieron intencionalmente en las fronteras invisibles de los barrios de laderas más conflictivos. La intervención del INDER demostró empíricamente que la dotación de infraestructura deportiva de alta calidad combinada con gestión comunitaria arrebató el espacio público a las bandas delincuenciales, transformándolo en centros de salud preventiva (actividad física para combatir enfermedades crónicas), reduciendo a largo plazo los costos del sistema de salud pública y restaurando la paz barrial.

Fuente: Instituto de Deportes y Recreación [INDER]. (2019). El deporte y la recreación como herramientas de transformación y urbanismo sociales en Medellín. Alcaldía de Medellín.

Emulando el caso de Buenos Aires mediante el "modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito", se podría reformar la Ordenanza Metropolitana de Uso de Espacio Público, para que permita crear un Registro Metropolitano de Ligas Deportivas Regularizadas, asociando e incentivando la obtención de la personería jurídica con beneficios distritales tangibles como exención de tasas municipales de espectáculos, convenios automáticos de comodato a largo plazo y tarifas diferenciadas de agua/luz en las canchas.

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

De igual manera emulando el caso de Medellin mediante el "modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito", se podría articular el mantenimiento de las ligas barriales a través de las 9 Administraciones Zonales del DMQ utilizando las mesas de Presupuestos Participativos contempladas en el PMDOT, así el MDQ no centraliza y ni decide dónde intervenir, las ligas barriales elaborarán sus proyectos técnicos en base en un Indicador de vulnerabilidad barrial para priorizar los recursos públicos hacia los sectores periféricos informales (como Solanda, Atucucho o Comité del Pueblo) que registren mayores brechas en infraestructura.

Por otro lado, el modelo de gestión de las ligas deportivas incluye la generación de alternativas interconectadas en beneficio social, misma que podría alimentar las metas contempladas en el PDOT (2024), y busca vincular a los estudiantes a talleres extracurriculares en el ámbito deportivo, con la finalidad de contribuir a la adecuada ocupación del tiempo libre; pues, en torno a este tema, se conoce según un estudio realizado en el 2011,lo siguiente: "Pichincha fue la provincia con mayor porcentaje de población que usó internet con el 44,5%" (INEC-MINTEL).

De modo que, el impulso a la construcción y aplicación de un modelo de gestión apegado al impulso de actividades relacionadas al deporte aportará a generar espacios sanos de recreación.

En este contexto, las ligas deportivas cumplen un rol fundamental como articuladoras del tejido social, ya que permiten la participación de niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad en actividades deportivas, recreativas y culturales. En Quito, esta práctica ha permitido consolidar una amplia red comunitaria con más de 300 ligas deportivas y cientos de miles de deportistas, convirtiéndose en uno de los principales mecanismos de masificación del deporte y fortalecimiento de la convivencia social (Quitoinforma,2020).

Finalmente, la implementación del modelo de gestión permitirá determinar programas de gobernanza integrales promoviendo la participación de la ciudadanía y consolidando espacios seguros de encuentro intergeneracional e incluyentes que contribuyan al desarrollo social sostenible del territorio

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

y a la mejora de la calidad de vida de la población.

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Estado actual y perfil de las ligas deportivas en el DMQ

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación de la Secretaría de Educación, Recreación y Deporte del Municipio de Quito, existen en Quito más de 340 ligas deportivas. El 85% se encuentra afiliada a una matriz, mientras que el resto se maneja de manera independiente. De esta cantidad de ligas, el 35% pertenece a la Federación de Ligas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito.

En contraste un estudio realizado durante el año 2014 y 2015 por la Federación de Ligas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito, (FLQ); organización deportiva autónoma que agrupa a 116 ligas barriales y parroquiales y aglutina a más de 350.000 socios, evidenció que existen a rededor de 494 Ligas entre Barriales y Parroquiales, distribuidas entre 14 Asociaciones, Federaciones o independientes. De las mencionadas únicamente el 76 Ligas están legalmente constituidas ante el Ministerio del Deporte que es la entidad competente.

Además, aproximadamente el 95% de las Ligas existentes de hecho y derecho ocupan predios municipales, pero se estima que tan solo un 5% de éstas cuentan con un convenio de administración y uso de suelo o comodato para la utilización de dichos predios, lo que impide que cuente con obras por parte del Municipio (Ordenanza Metropolitana N°233,2018).

Como parte del soporte metodológico para este proyecto se utilizó el método cualitativo para levantar información primaria, entendiendo que el mencionado método, permite describir un fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bonilla & Rodríguez,200, citado en Bejarano,2016). Siendo así, utilizando el muestreo no probabilístico por conveniencia, se aplicó la técnica de la entrevista a los siguientes dirigentes parroquiales deportivos pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito: Sr. Raúl

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

Dávalos - Presidente de la comisión de apelaciones de la Federación de Ligas de Pichincha, ex presidente de Ligas Deportivas Parroquiales del Deporte Barrial de la provincia de Pichincha (durante 16 años); y, Sr. Christian Sango - Presidente del Club Deportivo Social y Cultural Simón Bolívar filial de la Liga Barrial Chaupichuz. Del mismo modo, se realizó aplicó la entrevista con respectiva a nivel nacional, al Sr. Héctor Miranda – ex presidente de Federación de Ligas Barriales y Parroquiales de la provincia de Chimborazo (4 años de experiencia y de gestión) y al Sr. Carlos Ninabanda – presidente de Federación de Ligas Barriales y Parroquiales de la provincia de Bolívar.

De forma resumida, a nivel del DMQ, los dirigentes manifiestan que, aunque lenta, si hay evolución y cambios positivos desde que la ligas iniciaron su funcionamiento, sobre todo en lo referente al mejoramiento de la infraestructura, mejoramiento de camerinos, lugares de venta de comida, etc., consolidado un tejido social a nivel barrial y dinamizando las actividades económicas desde que iniciaron las actividades barriales. Algunas de las ligas del DMQ tienen categorías para adultos mayores fortaleciendo la realización de actividades incluyentes. No existe un estimado o aproximado de las personas que participan en las actividades directas e indirectas que se desarrollan en torno a los eventos deportivos que tienen las ligas, pero ha podido evidenciar que se dinamiza la económica a través de las tiendas, parqueos, uniformes, ventas de comida, etc. En cuanto al manejo de los desechos generados, estos están a cargo de la liga barrial y además grupos familiares y comunitarios recolectan las botellas plásticas como proyectos paralelos de reciclaje. En lo que respecta a la administración de los recursos económicos, las ligas que cuentan con personería jurídica poseen una cuenta de banco para la administración del dinero estatal y otra cuenta para el dinero auto gestionado.

Por otro lado, se manifiestan que lastimosamente, actualmente el apoyo por parte del GAD Municipal está condicionado de la afinidad o alineación política, caso contrario se presentan dificultades. Así la principal condicionante para la asignación de recursos es la personería jurídica, como en el caso de la Liga Chaupi Cruz que en varias ocasiones pudo acceder a los presupuestos participativos

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

debido a que contaba con la personería jurídica debidamente actualizada (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Además, consideran que de alguna forma se ha estancado el progreso de avance de las ligas barriales, pero aspiran que se pueda alcanzar un mejoramiento en torno a: recursos para dotar de un sistema de energía eléctrica mejorado, marcadores electrónicos, camerinos, locales comerciales, es decir la liga deportiva deberían mejorar la infraestructura deportiva (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

En este sentido, manifiestan y concuerdan que una de las alternativas de mejoramiento sería que puedan contar con total autonomía respecto al manejo de los recursos, lo que permitirá agilizar los procesos de forma eficiente (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026)

Las fuentes de financiamiento dependen de la personería jurídica se manejan las ligas a través del POA anual por medio del Viceministerio del Deporte que son recursos estatales y la autogestión que generan a través de los diferentes escenarios deportivos (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Al momento no tienen estatutos debido a que actualmente la ley del Deporte está siendo reformada; sin embargo, están conscientes de que el algún momento deben hacer una actualización conforme los requerimientos legales y vigentes (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Por su parte el análisis a nivel nacional, en relación al área de estudio del DMQ proporciona mayor relevancia a la investigación ya que la información proporcionada y sus puntos de vista no solo son a nivel local sino a nivel nacional, dando como resultado un denominador común con las inquietudes, discrepancias y desafíos futuros en torno a los modelos de gestión versus la realidad que se viven en las ligas barriales no solo de Quito sino de todo el Ecuador (R. Dávalos & C. Sango, comunicación personal, 2 de julio del 2026) .

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

2.2. Funcionamiento de las ligas

Una de las organizaciones con mayor representatividad, fundada en el año 1957 constituye la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito de derecho privado, autónoma y sin fines de lucro. Está integrada por 112 ligas deportivas barriales y parroquiales, con un ámbito de incidencia de alrededor de 350.000 personas (Fedeligasquito, s.f,).

Además, el Art. 4 de la Ordenanza N°233 (2018) menciona, Las organizaciones detalladas dentro de la estructura del deporte barrial y parroquial determinadas en el artículo 96 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, podrán solicitar y suscribir Convenios para la Administración y Uso de las instalaciones y escenarios deportivos de propiedad municipal del Distrito Metropolitano de Quito siempre y cuando sean organizaciones legalmente constituidas.

El "Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)" debe tomar en cuenta la reforma estructural de la ley del deporte, teniendo como prioridad un consenso claro y respetuoso entre los dirigentes y las autoridades de turno, porque en este punto se puede observar un resquebrajamiento en los criterios, realidades, objetivos y sobre todo la resistencia al cumplimento de la ley (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Los tres dirigentes coinciden en que se debe simplificar la estructura y que le modelo facilite una cadena directa en la organización: Club →Liga Barrial/Parroquial →Federación Provincial →Federación Nacional (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Considerando que, actualmente intercala federaciones cantonales y asociaciones, lo que fragmenta la estructura real del deporte barrial, además hacen énfasis en que las reformas deberían tramitarse antes de los próximos 180 días, caso contrario las federaciones tanto de Quito (urbanas y rurales), como provinciales no podrán convocar a elecciones el año 2027 y se producirá acefalia e intervención politizada (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

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

Según su experiencia propone que las ligas barriales y parroquiales se constituyan y funcionen con un mínimo de tres clubes, y que las federaciones provinciales requieran al menos tres ligas (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

En torno al presupuesto asignado por parte del Gobierno y los GADs, los dirigentes coinciden que si no fuera por la autogestión (70% de ingresos), las ligas barriales no podrían subsistir, debido a que el (30%) del presupuesto estatal es insuficiente, otra coincidencia es que la figura del comodato, es la más viable para que los municipios otorguen el control a las ligas sin poner una camisa de fuerza; Además, buscan o sugieren que se fijen presupuestos económicos anuales para las ligas legalizadas mediante ordenanzas municipales (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

Siendo así, es común el sentir de los máximos dirigentes provinciales entrevistados, quienes concuerdan que, la politización más la emisión de leyes con desconocimiento, hacen que la relación sea asfixiante, no es ético el condicionamiento por afinidad política de las autoridades de turno, si a esto sumamos las últimas reformas al COOTAD donde se prioriza el gasto en infraestructura y vialidad, se reducen aún más los recursos y por ende el mantenimiento y desarrollo de las ligas, en cuestión de sostenibilidad, también podría existir impacto social a largo plazo (próximos 10 años), si no se recuperan las divisiones formativas e inferiores, además de promover proyectos inclusivos (categorías femeninas, masculinas y para personas con capacidades especiales) y salvaguardar el rol del deporte en la salud pública y la microeconomía de los barrios (H. Miranda & C. Ninabanda, comunicación personal, 2 de julio del 2026).

2.3. Problemática identificada en torno al diagnóstico

El análisis documental, normativo y las entrevistas realizadas a dirigentes deportivos de los ámbitos local y nacional evidencian la inexistencia de un modelo de gestión integral, estandarizado y articulado para las ligas deportivas barriales y parroquiales lo que ha generado debilidades en la

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

planificación, administración y sostenibilidad de las organizaciones, provocando una alta dependencia de la autogestión para su funcionamiento, limitaciones en el acceso a recursos públicos y dificultades para garantizar el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura deportiva.

La ausencia de un modelo de gestión también se refleja en la falta de lineamientos claros para la administración financiera, la transparencia, el mantenimiento de escenarios deportivos, la generación de ingresos propios y la coordinación entre los diferentes niveles organizativos del deporte barrial lo que ha provocado que cada liga desarrolle sus procesos de forma independiente, con distintos niveles de capacidad administrativa y organizacional, provocando desigualdades en su desempeño y en las oportunidades de desarrollo.

Asimismo, los dirigentes entrevistados coinciden en que la asignación de recursos públicos depende, en muchos casos, de la vigencia de la personería jurídica e incluso de factores políticos, lo que limita la autonomía institucional y dificulta la planificación deportiva. A ello se suma la incertidumbre generada por las reformas a la legislación deportiva, la inexistencia de estatutos actualizados y una estructura organizacional compleja que fragmenta la gobernanza del deporte barrial.

En este contexto, la inexistencia de un modelo de gestión limita la capacidad de las ligas para consolidarse como organizaciones sostenibles, transparentes y eficientes, restringiendo su aporte a los diferentes sectores sociales, por cuanto se puede evidenciar la necesidad de proponer un modelo de gestión que establezca procesos estandarizados de planificación, administración, financiamiento, gobernanza y evaluación, mismo que permita fortalecer la autonomía de las ligas y garantizar su sostenibilidad institucional y financiera a largo plazo.

Según el PMOT (2024-2033) dentro del Distrito Metropolitano de Quito, manifiesta que: barrios como Solanda, Comité del Pueblo, Carapungo, Colinas del Norte, San Juan, Lucha de los Pobres, Nueva Aurora, Atucucho, Carcelén Bajo, San Miguel de Amagasí, son los candidatos priorizados para la ubicación de equipamiento estratégico, debido a que concentran la mayor cantidad de población, tienen

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

significativas carencias de espacio público y áreas de recreación, así como, de equipamientos culturales (museos, bibliotecas, centros de cultura).

Por otro lado, el aseguramiento de la calidad de vida pasa también por la posibilidad de facilitar el acceso a oportunidades de disfrute del espacio público y del tiempo libre, de tal manera que se han identificado algunas dificultades y limitaciones que se enfrentan en el DMQ en relación con la oferta cultural, los espacios deportivos y equipamientos de calidad (PMDOT 2024-2033).

Entonces, y justamente por ser un grupo con gran cobertura e injerencia a nivel social se han presentado limitaciones relacionadas a la informalidad administrativa, débil articulación institucional y ausencia de mecanismos sostenibles de financiamiento y planificación.

Se ha podido detectar que hay dos enfoques muy marcados entre dirigentes y las instituciones que regulan la Ley del deporte (ministerio de educación, cultura y deporte y municipio de Quito).

Según los dirigentes entrevistados para este proyecto, la ley tiene un enfoque homogeneizador y centralista, las discrepancias y paradoja institucionales generan un cuello de botella, reconocen que la legislación ecuatoriana da la importancia del caso "El deporte barrial y parroquial es el conjunto de actividades físico-deportivas y recreativas que vinculan a la comunidad..." (Asamblea Nacional, 2010, Art. 85); pero al mismo tiempo le obliga a operar con las mismas exigencias administrativas y financieras de un club deportivo profesional; el denominador común en su argumento es “que el tema está politizado, que los ingresos por autogestión son ínfimos, que los ingresos estatales y municipales son bajos y que las directivas barriales son ad honorem.”

También argumentan que para poder beneficiarse de recursos públicos, exenciones tributarias y convenios de uso de suelo con el Municipio de Quito, las ligas barriales deben tener de manera Obligatoria Personería Jurídica, lo que implica costos para elaborar estatutos complejos por medio de abogados, adquirir un sistema contable avalado, gastos en actas notariales, convocar reuniones periódicas para elecciones, registrar las directivas actualizadas, entre otros requisitos; todo esto crea

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

resistencia en la dirigencia y por ende incumplimiento, además los dirigentes vecinales en su mayoría tienen formación básica en administración, derecho deportivo o contabilidad gubernamental, etc.

De acuerdo con el Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (Presidencia de la República, 2011) para que una Liga Deportiva Barrial o Parroquial obtenga su personería jurídica, debe estar conformada obligatoriamente por un mínimo de tres clubes básicos y/o barriales que cuenten a su vez con personería jurídica o reconocimiento deportivo vigente. Esto genera un efecto piramidal de exigencias documentales.

Por el contrario, el municipio de Quito asegura que la inversión ha evolucionado durante los últimos años con las ligas barriales legalizadas y que cumplen con los requisitos (anexo 1), además de ser un lugar de esparcimiento y salud, son núcleos de reconstrucción del tejido social y que incluso hace inversión a las ligas informales o sin personería jurídica, las mismas no quedan desamparadas, se utiliza la figura legal para espacios verdes y de recreación, además de presupuestos participativos de los vecinos que deciden donde intervenir los fondos.

Según la información del ministerio de educación, deporte y cultura en su portal único de trámites ciudadanos (MINEDEC 2026), su registro de directorio de ligas, asociaciones y federaciones referentes al deporte, la educación física y la recreación, la formalización se ha mantenido entre 5 y 8 nuevas ligas por año, no sigue un ritmo uniforme, esto por los constantes cambios en la ley del deporte y las políticas de la secretaría metropolitana del deporte.

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

2.4. Análisis comparativo de formalizaciones de ligas barriales en el Distrito Metropolitano de Quito

Tabla 3.

Análisis comparativo de formalizaciones de ligas barriales en el Distrito Metropolitano de Quito

Periodo	Formalizaciones	Resultado
2016 – 2017	7 ligas por año	Evitar conflictos de linderos en sus canchas comunales
2018 - 2019	9 ligas por año	ligas independientes buscando personería jurídica para blindarse frente a comités pro-mejoras locales
2020 - 2021	1 liga por año	Congelamiento de trámites administrativos por pandemia de COVID
2022	4 ligas	Reactivación – reanudación de tramites
2023 - 2024	12 ligas	El municipio anuncia incentivo a ligas con personería jurídica recibirán nuevas canchas de césped sintético e iluminación Led.
2025 – 2026	5 ligas por años	Se ha logrado reducir ligas informales

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

2.5. Evolución de la ejecución presupuestaria y legalización de las ligas barriales del Distrito metropolitano de Quito, periodo 2016 – 2025

Tabla 4

Evolución de la ejecución presupuestaria y legalización de las ligas barriales del Distrito metropolitano de Quito, periodo 2016 - 2025

Periodo	Administración	Presupuesto asignado	Tipo de intervención	Enfoque de gestión
2016 - 2019	Rodas	< 2 millones	Mantenimiento menor	Presupuestos participativos zonales
2019 - 2023	Yunda / Guarderas	Mínimo/Recortes	Obras aisladas	Crisis institucional y COVID-19
2023		3´000.000	Inicio del plan maestro	Seguridad y salud comunitaria
2024	Muñoz	4´600.000	26 grandes intervenciones	Césped sintético e iluminación
2025		7´000.000	50 ligas intervenidas	Infraestructura

Fuente. https://quitoinforma.quito.gob.ec/2026/06/15/quito-intervino-91-ligas-barriales

En este contexto, el proyecto plantea la construcción de un modelo de gestión que equilibre a las partes y que se base en criterios de planificación territorial y gobernanza multinivel, articulando variables funcionales, sociales, ambientales y económicas que permitan mejorar la administración de los escenarios deportivos y fortalecer su contribución al desarrollo territorial sostenible teniendo como premisa la gestión pública orientada a resultados donde se puede controlar la eficiencia con indicadores de desempeño y gestión obligatorios como por ejemplo:

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

Indicador de autogestión: basados en porcentaje de ingresos propios (taquillas, arrendamiento de sede, arrendamiento para publicidad a la empresa privada, etc.) versus transferencias hechas desde el municipio, el resultado de este indicador nos dará la pauta de cuanto realmente es la dependencia del municipio versus y la autonomía, además obligará a transparentar contablemente los gastos y reflejará la eficiencia de la directiva "ad honorem".

Indicador de Igualdad y cobertura de servicios: basado en las horas que las canchas y demás infraestructura está ocupada por la comunidad de grupos vulnerables (niños, adultos mayores y mujeres), en relación entre el número de fichas de inscripción de mujeres y ligas infantiles frente al total de deportistas registrados, el resultado de este indicador nos dará la pauta de que si el espacio público está subutilizado y/o monopolizado.

El Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito está orientado al fortalecimiento de la gobernanza comunitaria, la sostenibilidad institucional y la optimización del uso del espacio público deportivo, desterrando el antagonismo entre los argumentos de lado y lado (municipio – dirigentes), a continuación, se realiza un análisis desde diferentes enfoques metodológicos que permitirá tener un panorama científico de 360 grados de la Gobernanza comunitaria del deporte barrial en Quito, un diagnóstico integral y sus verdaderos intereses:

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

2.6. Análisis FODA

Tabla 5

Análisis FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
Legitimidad social, las ligas mantienen una férrea cohesión social y poder de convocatoria. Infraestructura existente, patrimonio físico funcionando. Capacidad de autogestión, las ligas generan flujos de dinero inmediato.	Crear modelos de Co gestión público -comunitaria, donde el MDQ es el dueño del predio y fiscalizador, pero la liga la administra. Modernizar la gestión mediante una ventanilla única deportiva que permita simplificar la burocracia y el exceso de papeleo. Modernización financiera por medio de pagos digitales por concepto de entradas y parqueaderos, esto permitirá transparencia.
Debilidades	**Amenazas**
Resistencia a la rendición de cuentas, ciertos dirigentes administran de manera discrecional los fondos generados por autogestión. Conocimiento empírico y nula capacitación técnico – administrativa de los dirigentes, lo que da como resultado una gestión con opacidad.	Inactividad legal, deja fuera de la inversión gubernamental a la liga, el resultado es el deterioro y la destrucción. Peligro de contaminación financiera por parte de GDOs Glosas y sanciones de la CGE a empleados municipales por destinar recursos a ligas informales.

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

2.7. Análisis PESTEL

Tabla 6.
Análisis PESTEL

Factor Político	
→ Clientelismo versus planificación	Gracias a la inmensa cantidad de afiliados en las ligas barriales, los alcaldes y concejales de turno, las utilizan como bastiones electorales y por medio de la demagogia ofrecen prebendas a sus dirigentes y coidearios que buscan a toda costa perpetuarse en la directiva.
Factor Financiero	
→ Contabilidad informal versus control fiscal	Los ingresos de dinero en efectivo que genera la autogestión en las ligas, no pagan impuestos y no son auditados, no permite cuantificar el retorno de la inversión pública y tasa retorno social real.
Factor Legal	
→ Autonomía territorial Versus Control estatal	Mientras el COOTAD obliga al municipio a controlar el buen uso del espacio público, la Ley del deporte exige personería jurídica, esto confunde a las dirigencias de las ligas barriales, haciéndoles caer en la trampa de inmunidad legal gracias a la autonomía comunitaria.

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

2.8. Análisis Stakeholders (actores)

Tabla 7.

Análisis de Stakeholders

Actor "A" Dirigente de la liga Barrial	
→ **Discurso de interés público**	Las autoridades no apoyan al deporte para el pueblo, nos llenan de trámites burocráticos y exigencias fuera de lugar
→ **Interés individual real**	Mantener si es posible a perpetuidad su capital político vecinal y relacionarse con los candidatos o autoridades de turno, tener el control total de los ingresos por autogestión sin ningún tipo de control.
Actor "B" secretaria de deporte / administraciones zonales municipales	
→ **Discurso de interés público**	Nuestra administración en espacios públicos es democrática y transparente en la inversión para que llegue a todos sin importar tendencias políticas.
→ **Interés individual real**	Estancamiento por temor a glosas de contraloría por transferencia de recursos a las ligas y falta de capacidad para recuperar la rectoría de suelos municipales, presión a las ligas con amenazas de retirar los comodatos en caso de que no haya apoyo político.
Actor "C" el Vecino	
Su único interés es tener un lugar para practicar deporte y un espacio para la recreación con la familia y amigos, está desorganizado y no tiene influencia en las "negociaciones entre dirigentes y autoridades.	

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

CAPITULO 2:

FINANCIERO

2.1. Introducción y Justificación del Problema Público

Al ser organizaciones sin fines de lucro, el impacto que generan las ligas deportivas en sus usuarios, y en la comunidad local, mayormente, se concentra en el ámbito social; la esencia de su existencia es fomentar el buen uso del tiempo libre, motivar la vida barrial a través del deporte, y motivar a los niños y adolescentes a formarse como posibles jugadores profesionales.

Según Baker (2000), la evaluación de impacto es el análisis que tiene como objetivo determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si estos efectos son atribuibles a la intervención del modelo.

El concepto de impacto social incluye, no sólo los resultados previstos sino también aquellos que no se previeron. Igualmente, contempla los efectos, tanto positivos como negativos, que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto en un grupo social o una comunidad. Rivero, A. F., Gamboa, A. P., & González, J. M. F. (2014), (195), 4.

Para calcular el VANS y la TIRS, en el contexto de las ligas deportivas de Quito, se utilizaron las fórmulas financieras adaptadas con criterios de evaluación social. La diferencia fundamental no radica en la estructura matemática, sino en los valores que se introducen en ellas (beneficios sociales en lugar de utilidades contables y financieras).

En este proyecto, la aplicación de las metodologías de evaluación como el VAN (Valor Actual Neto Social) y el TIR (Tasa interna de retorno social) son las más viables y eficientes, ya que permitirán cuantificar los beneficios que el proyecto generará a la comunidad de la liga deportiva.

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

2.2. Descripción de la propuesta desde el enfoque financiero

Desde la perspectiva financiera, el modelo pretende plantear una disminución de los recursos municipales como dependencia, en función al avance y sostenimiento propio de las ligas barriales y parroquiales, en términos generales, se aspira alcanzar un 70% de financiamiento mediante autogestión de las mismas ligas, lo que permitirá alimentar otras obras priorizadas y complementarias a los escenarios o equipamientos deportivos como iluminación, servicios básicos, seguridad, entre otros.

La autogestión esta concatenada con los procesos de formalización y cumplimiento del reglamento vigente antes el órgano regulador, con la finalidad de lograr la diversificación de ingresos a través del alquiler de canchas, parqueaderos, la búsqueda de auspicios privados, cuotas voluntarias de sus socios y convenios interinstitucionales de cooperación, de manera que se logre reducir los riesgos de dependencia municipal.

2.3. Determinación del VAN y TIR

Tabla 8.

Cuadro comparativo VANS y TIRS.

Concepto	Año 0 (Inversión)	Año 1	Año 2
Inversión en Gestión/Legalización	($1.500)	-	-
Costos de Operación y Mantenimiento	-	($800)	($840)
Beneficios (Salud + Autogestión)	-	$2.200	$2.450
Flujo Neto Social (FNS)	($1.500)	$1.400	$1.610

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

Este impacto se medirá, una vez implementado el modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 9.

Cuadro comparativo VANS y TIRS.

Metodología	Descripción	Regla de decisión
VAN Social (Valor Actual Neto Social)	Es el valor presente de los beneficios netos de un proyecto, actualizados a una tasa de descuento social. Representa la riqueza adicional que el proyecto genera para la comunidad durante su vida útil.	Si el **VANS > 0**, el proyecto es socialmente conveniente, ya que genera un beneficio neto para la sociedad por encima del costo de oportunidad de los recursos.
TIR Social (Tasa Interna de Retorno Social)	Es la tasa de rendimiento promedio anual que el proyecto devuelve a la sociedad. Es la tasa de descuento que hace que el VANS sea igual a cero.	Si la **TIRS > Tasa Social de Descuento**, el proyecto se considera socialmente rentable.

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Tabla 10.

Cuadro comparativo flujos sociales.

Metodología	Beneficios sociales (Valoración del tiempo de recreación de los ciudadanos)	Costos sociales
Aplicación del modelo de gestión de ligas deportivas en el DMQ	*Ahorro en costos de salud por la prevención de enfermedades no transmisibles (obesidad, diabetes) gracias al ejercicio *Aumento de la seguridad en espacios públicos recuperados *Mejor uso del tiempo libre	*Costo de construcción y mantenimiento de las canchas *Costo de oportunidad del terreno (lo que la ciudad deja de percibir si el terreno tuviera otro uso, como comercial o habitacional)

Fuente: PBL1-UIDE 2026

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

Fórmula del Valor Actual Neto Social (VANS)

El VANS suma todos los flujos de beneficios y costos sociales generados a lo largo del tiempo, traídos al valor presente, mediante una tasa de descuento social.

$$VANS = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+d)^t}$$

B_t (beneficios sociales en el año t): En las ligas deportivas, por ejemplo, esto incluye la valoración económica de:

- ✓ *Ahorro en gastos de salud por la reducción de sedentarismo.*
- ✓ *Valoración del tiempo de recreación de los vecinos.*
- ✓ *Ingresos por autogestión (alquileres de canchas, bares).*

C_t (Costos sociales en el año t):

- ✓ *Inversión inicial en infraestructura (año 0).*
- ✓ *Costos de mantenimiento y administración.*
- ✓ *Costo de oportunidad del terreno municipal.*

d (Tasa Social de Descuento): Es la tasa establecida por las autoridades de planificación.

n: Horizonte de evaluación (ej. 10 años).

Fórmula de la Tasa Interna de Retorno Social (TIRS)

La TIRS es la tasa que iguala el VANS a cero. Representa la rentabilidad promedio anual que el proyecto devuelve a la comunidad.

$$0 = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+TIRS)^t}$$

Criterio de evaluación:

- ✓ *Si TIRS >d: El proyecto de la liga es socialmente rentable y debe ejecutarse.*
- ✓ *Si TIRS <d: El proyecto no genera suficiente bienestar para justificar el uso de los*

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

recursos públicos.

El análisis financiero realizado demuestra que la implementación del modelo es socialmente rentable. Para la evaluación se consideró un periodo de cinco años y una tasa social de descuento del 12%, conforme a los lineamientos de planificación pública del Ecuador.

Los resultados de la evaluación evidencian un Valor Actual Neto Social (VANS) de USD 4.872,45 y una Tasa Interna de Retorno Social (TIRS) del 95%, indicadores que reflejan una alta rentabilidad social en comparación con la inversión requerida. Lo que significa que por cada dólar invertido genera beneficios significativos para la comunidad.

Se considera para el estudio una inversión inicial de USD 1.500 para procesos de gestión y legalización, costos operativos anuales cercanos a USD 800 y beneficios sociales superiores a USD 2.200 desde el primer año de implementación. Estos resultados muestran que el modelo de gestión propuesto recupera rápidamente la inversión y genera flujos positivos para la colectividad.

Como parte de una estrategia clave del modelo de gestión propuesto establezcan y determinen mecanismos de control presupuestario, registros contables actualizados, rendición periódica de cuentas y cumplimiento de obligaciones ante organismos como el SRI y la UAFE. Estas medidas buscan garantizar que los recursos públicos y privados sean utilizados de manera eficiente y verificable, al tiempo que generan confianza entre los actores directos y con la sociedad civil.

La eficiencia administrativa constituye otro de los pilares del modelo, para ellos se plantea la optimización de recursos mediante presupuestos claros, control de gastos, digitalización de información, estandarización de procesos y fortalecimiento de los canales de comunicación interna, lo que permitirán reducir costos operativos y mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones deportivas.

En relación con la infraestructura deportiva, el modelo propone que al menos el 20% de los recursos generados por autogestión se destinen al mantenimiento preventivo y correctivo de escenarios deportivos, lo que permitirá prolongar la vida útil de las instalaciones, reducir costos de reparación y

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

mejorar las condiciones para la práctica deportiva de la comunidad y así se alcance a lograr la autosostenibilidad de los escenarios deportivos.

El modelo también incorpora criterios de equidad, estableciendo que la distribución de recursos debe realizarse según las necesidades específicas de cada barrio y parroquia, priorizando territorios con mayores niveles de vulnerabilidad social y menor acceso a infraestructura deportiva, garantizando una inversión más justa y eficiente.

Finalmente, la propuesta sostiene que el fortalecimiento administrativo, financiero y organizacional de las ligas deportivas permitirá consolidar una política pública sostenible para el deporte barrial, la formalización de convenios de uso, la transparencia institucional, la autogestión y la evaluación permanente de resultados, forjando los elementos fundamentales para garantizar que las ligas barriales y parroquiales del DMQ se conviertan en espacios de desarrollo social, integración comunitaria y bienestar para las futuras generaciones.

2.4. Impacto Social Como Activo de Sostenibilidad

El VANS y la TIRS cobran relevancia debido al impacto social que tienen en el marco de las ligas deportivas. Un proyecto que demuestra reducir la inseguridad y mejorar la salud de los vecinos, se vuelve políticamente sostenible y socialmente indispensable.

Como organizaciones sociales, la transparencia es uno de los activos importantes que fortalecen el impacto social, pues no solamente atrae la inversión pública y privada, sino que, garantiza que los campos deportivos sigan siendo espacios seguros de cohesión social para las futuras generaciones en Quito, pues la comunidad los usa y se apropia al relacionarse con las formas honestas de su funcionamiento. Esto dignifica el deporte barrial como un pilar estratégico de la gestión pública moderna.

Por otro lado, la equidad, como un principio de justicia social, ya que permite la generación de oportunidades para toda la población, independientemente de su origen, género, o situación económica

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

para realizar actividad deportiva, actividad física y recreativa como se garantiza en la constitución de la República del Ecuador en su Art. 381.

Además, la equidad garantiza oportunidades para cada población, por lo que, el apoyo al deporte no debe realizarse de manera igualitaria si no, equitativa, para que la ciudadanía tenga las condiciones adecuadas para desarrollar sus actividades en cada territorio. Manejar criterios de equidad en la práctica deportiva y actividad física en nuestra comunidad, conlleva al fortalecimiento del tejido social y oportunidades para una sociedad inclusiva, más saludable, que promueva el buen uso del tiempo libre, el empoderamiento de espacios públicos de manera positiva e, incluso, la dinamización económica de los territorios.

El modelo propuesto maximiza esta legitimidad al no imponer una estructura jerárquica municipal vertical, sino más bien formaliza un esquema de Gobernanza Multinivel donde la dirigencia comunitaria tiene voz en la priorización de recursos, además se acopla con los objetivos del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) y las competencias descentralizadas del GAD del DMQ en materia de uso del espacio público y promoción de la salud, lo que le da legitimidad institucional, el modelo también propone dejar de depender del subsidio estatal, introduciendo una Matriz de Cofinanciamiento eficiente, entre autogestión regulada y la inversión pública municipal.

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

2.5. Componente de Sostenibilidad Financiera (económico y de sostenibilidad – Administrativo y financiero)

Tabla 11.

Matriz de Financiamiento

Fuente de Financiamiento	Descripción	Mecanismo de Gestión	Frecuencia	Nivel de Impacto
Aportes voluntarios de socios y deportistas	Cuotas ordinarias y extraordinarias de afiliación y mantenimiento, establecida mediante acuerdo.	Reglamento interno de recaudación y control financiero.	Mensual	Alto
Alquiler de infraestructura deportiva	Arrendamiento de canchas, coliseos, salones y espacios deportivos.	Tarifario aprobado por la directiva. Creación o fortalecimiento de una ordenanza.	Permanente	Alto
Eventos deportivos	Organización de campeonatos, torneos, colonias vacacionales y encuentros recreativos.	Cobro de inscripciones y auspicios-Creación de una resolución u fortalecimiento a través de una ordenanza	Bimensual	Alto
Auspicios y patrocinio privado	Convenios con instituciones públicas y privadas para publicidad y apoyo económico.	Contratos u convenios de patrocinio y responsabilidad social empresarial.	Anual	Alto
Publicidad en instalaciones	Venta/alquiler de espacios publicitarios en canchas, graderíos y uniformes.	Convenios publicitarios.	Permanente	Alto
Convenios con GAD y entidades públicas	Financiamiento de proyectos deportivos y mantenimiento de infraestructura.	Presentación de proyectos y gestión institucional.	Anual	Alto

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

Fondos concursables	Participación en convocatorias nacionales e internacionales, a través de proyectos de fomento deportivo.	Elaboración de proyectos técnicos.	Según convocatoria	Alto
Actividades de autogestión	Organización de rifas, bingos, festivales, ferias y eventos dirigidos para todos los sectores sociales.	Presentación de proyectos y gestión institucional.	Semestral	Medio
Escuelas deportivas permanentes y temporales	Cobro de matrículas y mensualidades.	Organización y planificación de programas de entrenamiento.	Permanente	Alto
Servicios complementarios	Alquiler de parqueaderos, locales comerciales y cafeterías.	Contratos/convenios de arrendamiento.	Mensual	Medio-Alto
Donaciones y cooperación	Aportes voluntarios de ciudadanos, organizaciones y cooperación internacional.	Campañas de captación y formulación de proyectos técnicos	Permanente	Medio
Venta de productos institucionales	Comercialización de uniformes, implementos y artículos promocionales.	Autogestión.	Permanente	Medio

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

2.6. Modelo de Reinversión

Figura 2.
Modelo de re- inversión



Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

El modelo de gestión financiera sostenible de una liga deportiva, integra siete fuentes principales de ingresos:

1. *Cuotas de socios, alquiler de infraestructura,*
2. *Escuelas deportivas,*
3. *Campeonatos,*
4. *Publicidad,*
5. *Convenios*
6. *Autogestión*
7. *Aporte gubernamental*

Mismas que alimentan un fondo general distribuido estratégicamente en cuatro áreas:

- ✓ *40% para reinversión en infraestructura (mantenimiento y mejoras),*
- ✓ *30% para operación administrativa (servicios y gestión),*
- ✓ *20% para desarrollo deportivo (formación y capacitación),*
- ✓ *10% como fondo de reserva para emergencias.*

Este modelo crea un ciclo de sostenibilidad donde la inversión planificada genera mejores servicios, atrae más usuarios, incrementa los ingresos futuros y fortalece la capacidad institucional del comité de gestión de las ligas parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito.

El modelo planteado genera un proceso continuo de mejora, ya que la inversión en infraestructura y servicios incrementa la calidad de la oferta deportiva, atrae más usuarios y auspiciantes y produce nuevos ingresos, los que se vuelven a reinvertir, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de las ligas deportivas barriales y parroquiales a largo plazo.

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

2.7. Transparencia

Tabla 12

Descripción del proceso de transparencia

Etapa del Proceso	Descripción	Objetivo
Libro de cuentas	Documentación y respaldos de los movimientos financieros (facturas, contratos, registros contables)	Garantizar el control de los recursos económicos.
Control y seguimiento financiero	Elaboración de un libro diario, estado de resultados y flujo de efectivo.	Verificar que los recursos se utilicen de manera eficiente y conforme a la planificación institucional.
Elaboración de informes de gestión	Preparación de reportes financieros de forma mensual.	Proporcionar información clara y oportuna que permita la toma de decisiones y el control interno.
Rendición de cuentas	Presentación pública de los resultados de la gestión ante socios, deportistas y actores sociales.	Promover la responsabilidad institucional y fortalecer la confianza de los grupos sociales/ actores principales.
Difusión de información	Publicación de informes, estados financieros, proyectos y actividades mediante medios físicos y digitales.	Garantizar el acceso a la información y fomentar la transparencia de la información.
Participación y control social	Recepción de observaciones, sugerencias y mecanismos de vigilancia por parte de socios y comunidad.	Incentivar y fomentar la participación activa y la corresponsabilidad en la gestión deportiva.
Fortalecimiento los procesos de gobernanza a través del comité de gestión deportivo.	Resultado e informes del correcto proceso de gobernanza y adecuado cumplimiento de funciones /acuerdos y responsabilidades asignadas.	Mantener y ejecutar los procesos y proyectos deportivos en el tiempo independientemente de las administraciones.

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

2.8. Matriz de riesgos

Tabla 13.

Matriz de riesgos

Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel	Acción preventiva	Acción correctiva	Responsable	Presupuesto estimado
Baja formalización jurídica	Estatutos desactualizados	Alta	Alto	Crítico	Asesoría jurídica anual	Regularización inmediata con apoyo de los entes de control y asesoramiento técnico-jurídico y legal gratuito.	Directorio Ejecutivo	1000
Escaso financiamiento	Dependencia del presupuesto público	Alta	Alto	Crítico	Diversificar fuentes de ingreso	Activar plan de autogestión/gestión inmediata antes los organismos y autoridades	Comisión de Finanzas	1500
Baja participación / compromiso comunitario	Escasa comunicación	Media	Alto	Alto	Plan de participación ciudadana	Campañas comunitarias	Comisión de Comunicación	2000
Deterioro de infraestructura deportiva	Mantenimiento insuficiente	Alta	Alto	Crítico	Plan anual de mantenimiento	Reasignación presupuestaria	Comisión de Infraestructura	1000000

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

Escasos procesos eficientes de transparencia	Ausencia de controles	Media	Alto	Alto	Auditorías internas	Rendición extraordinaria de cuentas- incorporación de sistemas informáticos actualizados	Tesorería	5000
Cambios normativos en las leyes vigentes	Reformas legales	Media	Medio	Medio	Seguimiento jurídico permanente	Gestión inmediata antes el ministerio competente	Secretaría	1000
Politización de recursos y acciones en el quehacer deportivo	Cambios de autoridades	Alta	Alto	Crítico	Convenios plurianuales	Gestión interinstitucional	Directorio	500

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

La matriz de riesgos presentada es una herramienta de gestión que permite identificar, evaluar y priorizar los principales riesgos que pueden afectar la implementación del modelo de gestión de las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito. Su finalidad es establecer medidas preventivas y correctivas que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos, asignando responsables específicos para su monitoreo y control, con la finalidad de fortalecer la capacidad institucional para anticipar problemas, minimizar impactos y garantizar la sostenibilidad y continuidad de los procesos organizacionales y evitar imprevistos.

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

2.9. Mecanismos de control

Tabla 14.

Mecanismos de control

Proceso	Mecanismo	Evidencia	Frecuencia
Finanzas	Auditoría interna	Informe financiero	Trimestral
Infraestructura Deportiva	Inspección técnica	Informes técnicos	Mensual
Transparencia administrativa	Rendición pública	Actas/informes técnicos	Mensual
Planificación/gestión	Seguimiento POA	Informe de cumplimiento	Mensual
Gobernanza	Comité de seguimiento	Actas de reunión/ actas de cumplimiento	Mensual
Proyectos	Matriz de avance	Dashboard de control	Mensual

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

CAPITULO 3:

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La planificación y el ordenamiento territorial desde una perspectiva concibe el territorio como una construcción social donde interactúan dimensiones físicas, sociales, económicas, políticas y ambientales. En este contexto, las ligas deportivas barriales y parroquiales son entendidas no solo como espacios para la práctica deportiva, sino como actores territoriales que fortalecen la cohesión social, la participación ciudadana y la gobernanza local.

Según, García (1985) y Tello Navarrete (2020), destacan el papel de las organizaciones comunitarias en la construcción del territorio y el fortalecimiento del capital social, aunque no aborda aspectos relacionados con la sostenibilidad institucional y la regulación del uso del suelo. Por su parte, Tello enfatiza la planificación territorial, la formalización institucional y la gestión sostenible del territorio, pero otorga menor relevancia a las dinámicas de organización comunitaria y cohesión social.

A partir de esta comparación, es de entender que un modelo de gestión requiere integrar ambos enfoques, combinando planificación territorial, gobernanza local, formalización institucional, sostenibilidad financiera y participación comunitaria, que incorpore instrumentos como convenios de uso, indicadores territoriales, criterios de priorización espacial y mecanismos de autogestión, orientados a mejorar la distribución de infraestructura deportiva, fortalecer las organizaciones barriales y optimizar el uso del suelo público, a fin de alcanzar una planificación territorial visualizada como una estrategia de gestión pública que promueva un desarrollo deportivo, social y urbano sostenible en el Distrito Metropolitano de Quito.

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

3.1. Planificación territorial y capital social: Las ligas barriales como ejes de integración en el DMQ

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es consciente de la necesidad de fortalecer el uso social del espacio público que promuevan mecanismos de participación ciudadana (PMDOT,2024), considerando que los barrios de Quito constituyen espacios de construcción colectiva enfocados en la gestión y representación territorial que responden a sus propias necesidades sociales frente al escaso apoyo estatal, con ciertas limitantes frente a las actuales dinámicas urbanas (García, 1985). Comprendiendo que la expansión urbana de Quito ha generado procesos de ocupación y uso del suelo con altos niveles de informalidad, por cuanto se enfatiza el criterio de regulación territorial a fin de lograr el fortalecimiento de la capacidad institucional y la sostenibilidad de la gestión urbana.

En este contexto es necesario comprender que dichas los enfoques de los autores y retroalimentarlos al modelo de gestión propuesto, en donde las organizaciones cumplen funciones que trascienden al deporte, convirtiéndose en espacios de integración social, fortalecimiento comunitario y generación de capital social; en donde, la planificación territorial aplicada a las ligas deportivas barriales no se entienda únicamente como un ejercicio técnico de ordenamiento espacial, sino como una estrategia de intervención pública que reconoce el valor social del territorio y promueve la participación de actores comunitarios en la gestión urbana.

Bajo esta lógica, las ligas deportivas se consolidan como espacios estratégicos para la construcción de ciudadanía, la cohesión social y la gobernanza territorial en el Distrito Metropolitano de Quito.

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

Figura 3.

Principales problemas territoriales identificados e indicador

Problema	Indicador propuesto
Distribución desigual de infraestructura	Número de escenarios deportivos por sector
Acceso limitado al deporte	% de población con acceso inmediato
Déficit de áreas verdes	m² de áreas verdes por habitante
Infraestructura en zonas de riesgo	% de escenarios en zonas vulnerables
Débil organización comunitaria	Número de ligas con convenio de uso
Baja capacidad administrativa	% de ligas con autogestión permanente
Falta de financiamiento	Monto de inversión externa captada

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

En definitiva, es importante que las ligas deportivas se incorporen de forma formal al sistema de planificación territorial como equipamientos comunitarios estratégicos, capaces de contribuir a la reducción de desigualdades territoriales, la recuperación del espacio público y la cohesión social.

Por otro lado, la planificación de la infraestructura deportiva se base en criterios de cobertura, accesibilidad, sostenibilidad ambiental y prevención de riesgos, fortaleciendo la articulación entre comunidad, municipio y actores privados.

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

3.2. Definición de políticas y objetivos

Figura 4.
Definición de políticas y objetivos



Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Para efectos de fortalecimiento institucional, el modelo se alinea con los objetivos del PDOT, el COOTAD, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3, 10 y 11) y el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029, consolidándose como una herramienta para la gestión pública territorial orientada a resultados.

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

3.3. Propuesta técnica con enfoque territorial del modelo de gestión propuesto (Componentes)

Figura 5.
Componentes del modelo de gestión



Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

El modelo planteado integra cinco componentes: gobernanza y participación, desarrollo social y deportivo, sostenibilidad económica, gestión administrativa y financiera, e infraestructura y equipamiento deportiva.

Su aplicación se desarrolla mediante procesos de diagnóstico, planificación, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo, permitiendo optimizar los recursos, maximizar la rentabilidad, fortalecer la transparencia y garantizar espacios deportivos adecuados, contribuyendo de esta forma a la inclusión social, la participación ciudadana y el desarrollo sostenible de los territorios dentro del marco del deporte y recreación.

El modelo de gestión plantea que las ligas deportivas barriales y parroquiales del DMQ deben ser consideradas no solo como organizaciones recreativas, sino como unidades

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

territoriales estratégicas de gestión social o barrial**,** con capacidad de fortalecer la cohesión social, sostener proceso de gobernanza local y el uso adecuado del espacio público.

Siendo así, se ha identificado que en el DMQ existen aproximadamente 344 ligas deportivas, equivalentes a cerca del 49% de las 700 ligas registradas a nivel nacional**,** lo que evidencia la relevancia territorial que han adquirido estas organizaciones.

Uno de los principales problemas detectados es la ausencia de un modelo de gestión estandarizado, sumado a limitaciones relacionadas con la informalidad jurídica, los escasos convenios de uso del espacio público, la débil coordinación institucional y la distribución desigual de la infraestructura deportiva en el territorio.

La problemática identificada genera dificultades para acceder a financiamiento, mantener adecuadamente los espacios deportivos y garantizar una gestión eficiente de los recursos públicos.

Desde la perspectiva territorial, el modelo propone integrar la planificación urbana con la gestión deportiva a través de criterios de cobertura, accesibilidad, sostenibilidad ambiental y participación comunitaria. Se plantea que la inversión pública se priorice en sectores con déficit de equipamientos deportivos, limitada accesibilidad y menores niveles de cohesión social, alineando las intervenciones al PMDOT y otros instrumentos de planificación territorial vigentes.

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

3.4. Determinación de metas e indicadores SMART

Tabla 15.
Metas definidas de la propuesta de modelo de gestión

METAS	INDICADOR
Meta de formalización de ligas	80%
Meta de uso efectivo de infraestructura	70%
Meta de actividad física poblacional	45%

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Tabla 16.
Determinación de indicadores SMART

Objetivo Estratégico	Indicador SMART	Fórmula	Línea Base	Meta	Frecuencia	Responsable	Medio de Verificación
Fortalecer la gobernanza institucional	Porcentaje de ligas que cuentan con Plan Operativo Anual (POA) aprobado	(Ligas con POA aprobado / Total de ligas) × 100	30%	95% al tercer año	Anual	Comité de Gestión del Sistema de Gobernanza	POA aprobados. Actas de aprobación.
Incrementar la formalización y los procesos jurídicos de las ligas	Porcentaje de ligas con personería jurídica y estatutos actualizados	(Ligas regularizadas / Total de ligas) × 100	20%	80% al tercer año	Semestral	Directorio Ejecutivo y Secretaría	Estatutos registrados. Resoluciones ministeriales
Fortalecer la sostenibilidad financiera	Porcentaje de ingresos provenientes de autogestión	(Ingresos por autogestión / Ingresos totales) × 100	70%	Mantener o superar el 70% anual	Trimestral	Tesorería	Estados financieros. Registros contables.

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

Mejorar el mantenimiento de infraestructura deportiva	Porcentaje de escenarios deportivos con mantenimiento preventivo ejecutado	(Escenarios mantenidos / Total de escenarios) × 100	40%	90% anual	Semestral	Comisión de Infraestructura	Informes técnicos.
Incrementar la participación comunitaria	Variación porcentual de participantes en actividades deportivas	(Participantes año actual − año anterior) / Año anterior) × 100	0%	Incremento del 25% al tercer año	Anual	Comisión Técnica Deportiva	Registros de inscripción. Informes de eventos.
Garantizar la transparencia institucional	Porcentaje de informes financieros publicados dentro del plazo establecido	(Informes publicados / Informes programados) × 100	50%	100% anual	Trimestral	Tesorería y Secretaría	Informes financieros.
Fortalecer las capacidades institucionales	Porcentaje de dirigentes capacitados en gestión deportiva y administrativa	(Dirigentes capacitados / Total de dirigentes) × 100	25%	100% anual	Anual	Comité de Desarrollo y Formación Deportiva	Certificados. Listas de asistencia.
Incrementar la ejecución del POA	Evaluación física de POA	(Actividades ejecutadas / Actividades planificadas) × 100	60%	90% anual	Trimestral	Comité de Gestión del Sistema de Gobernanza	Informes de seguimiento del POA

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

Fortalecer la articulación institucional	Número de convenios interinstitucionales suscritos	Total de convenios vigentes	2 convenios	10 convenios al tercer año	Anual	Presidencia de la Liga	Convenios firmados

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

La matriz de indicadores SMART determinada permitirá medir de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos estratégicos del modelo de gestión. Los indicadores han sido diseñados bajo los criterios de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en un período de tiempo, incorporando metas, fórmulas de cálculo, responsables, frecuencia de medición y medios de verificación. La aplicación facilita el monitoreo permanente del desempeño institucional, la toma de decisiones basada en evidencia y la implementación de acciones de mejora continua para fortalecer la eficiencia y la sostenibilidad del modelo de gestión propuesto para las ligas deportivas del DMQ.

3.5. Variables del modelo

Tabla 17.
Variables del modelo

Componente	Variables
Físico (F)	Densidad de infraestructura deportiva (F1), Accesibilidad a infraestructura deportiva (F2)
Ambiental (A)	Áreas verdes por habitante (A1), Nivel de exposición a riesgos naturales en espacios deportivos (A2)
Social (S)	Variable de Cohesión Social y Resiliencia Comunitaria (S1), Tasa de Equidad e Inclusión en el Uso del Suelo Deportivo (S2)
Económico (E)	Autogestión (E1), Inversión de terceros en escenarios deportivos (E2)

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

3.6. Matriz de correlación integrada con relación a las variables, vinculación con la política pública e índice de prioridad

Escala:

0 = sin relación

1 = baja

2 = media

3 = alta

Escala de correlación:

0 = nula | 1 = baja | 2 = media | 3 = alta

Se añade:

- **PP** = Política Pública asociada
- **Ponderación (Pi)** calculada
- **Prioridad de intervención (IPi)**

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

Tabla 18.
Matriz integrada

Variables|	F1	F2	A1	A2	S1	S2	E1	E2	ΣC	Pi	Política Pública Asociada	IPi
F1. Densidad de infraestructura deportiva	3	3	2	2	3	3	3	3	22	0,15	Planificación y redistribución territorial de escenarios deportivos	0,59
F2. Accesibilidad a infraestructura deportiva	3	3	2	1	3	3	2	2	19	0,13	Fortalecimiento del acceso equitativo a infraestructura deportiva	0,63
A1. Áreas verdes por habitante	2	2	3	2	2	2	1	2	16	0,11	Protección y ampliación de espacios verdes recreativos	0,43
A2. Nivel de exposición a riesgos naturales en espacios deportivos	2	1	2	3	2	2	1	2	15	0,1	Prevención de riesgos en espacios deportivos	0,3
S1. Variable de Cohesión Social y Resiliencia Comunitaria	3	3	2	2	3	3	3	2	21	0,14	Fortalecimiento de la organización comunitaria y participación ciudadana	0,7
S 2. Tasa de Equidad e Inclusión en el Uso del Suelo Deportivo	3	3	2	2	3	3	2	2	20	0,13	Universalización del acceso al deporte comunitario y uso equitativo del suelo	0,53
E1. Autogestión	3	2	1	1	3	2	3	3	18	0,12	Fortalecimiento de capacidades de gestión y sostenibilidad organizativa	0,6

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

E2. Inversión de terceros en escenarios deportivos	3	2	2	2	2	2	3	3	19	0,13	Atracción de inversión pública, privada y cooperación internacional para infraestructura deportiva
									150		0,51

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Figura 6

Índice de prioridad

Variable	Índice de Prioridad (IP_i)
Cohesión social y resiliencia comunitaria (S1)	0,70
Accesibilidad a infraestructura deportiva (F2)	0,63
Autogestión (E1)	0,60
Densidad de infraestructura deportiva (F1)	0,59
Equidad e inclusión (S2)	0,53

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Los resultados evidencian que la sostenibilidad de las ligas deportivas del DMQ depende en buena parte de la organización comunitaria y la gobernanza local que de la infraestructura física por sí sola.

Poo otro lado, la matriz de correlación permite identificar el nivel de interdependencia entre las variables territoriales, sociales, ambientales y económicas asociadas a las ligas deportivas barriales y parroquiales, evidenciando que la planificación territorial requiere un

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

enfoque integral donde la infraestructura, la cohesión social y la inversión externa constituyen ejes estratégicos de intervención.

Se puede apreciar una alta interdependencia entre las variables físicas, sociales, ambientales y económicas que inciden en la gestión de las ligas deportivas barriales y parroquiales. La densidad de infraestructura deportiva (F1) y la accesibilidad (F2) se constituyen como las variables de mayor influencia, al mejorar la cobertura territorial, optimizar el uso de los recursos públicos y reducir las brechas de acceso al deporte. Asimismo, la cohesión social y resiliencia comunitaria (S1), junto con la autogestión (E1) y la inversión externa (E2), demuestran que la sostenibilidad del modelo no depende únicamente de la infraestructura física, sino también de la capacidad organizativa y de la articulación entre comunidad, municipio y actores externos. Por su parte, las variables ambientales (A1 y A2) condicionan la localización y permanencia de los escenarios deportivos, incorporando criterios de sostenibilidad y gestión del riesgo. En conjunto, los resultados sustentan la formulación de políticas públicas orientadas a la planificación territorial, la protección ambiental, el fortalecimiento de la participación comunitaria y la atracción de inversión para garantizar un desarrollo deportivo equitativo y sostenible.

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

3.7. Matriz de correlación en relación a los componentes planteados

Tabla 19

Matriz de correlación

Variables de análisis	Gobernanza y participación	Desarrollo social y deportivo	Sostenibilidad económica	Gestión administrativa y financiera	Infraestructura y equipamiento deportivo
Territorial	3	2	2	2	3
Social	3	3	2	2	2
Económica	2	2	3	3	2
Ambiental	2	2	2	1	3

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

En la tabla N° 19 se puede apreciar la injerencia entre los componentes del modelo de gestión frente a las variables territoriales, sociales, económicas y ambientales. Por cuanto se ha estimado una calificación en base a un criterio técnico basada en el análisis territorial y de gestión pública, que sirva como herramienta para la toma de decisiones.

Para el efecto, se consideró la siguiente ponderación:

3 = Correlación Alta

2 = Correlación Media

1 = Correlación Baja

0 = Sin relación significativa

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

Tabla 20.

Interpretación de la matriz de correlación

Variable	Relación predominante	Justificación técnica
Territorial	Gobernanza e Infraestructura	La planificación territorial requiere coordinación institucional y una adecuada distribución de los equipamientos deportivos que garanticen una cobertura, accesibilidad y uso eficiente del suelo.
Social	Gobernanza y Desarrollo Social	La participación ciudadana, la inclusión y la cohesión social constituyen la base del funcionamiento de las ligas deportivas, fortaleciendo el tejido comunitario y la gobernanza local.
Económica	Sostenibilidad Económica y Gestión Administrativa	La sostenibilidad del modelo depende de una administración financiera eficiente, diversificación de fuentes de financiamiento, control presupuestario y mecanismos de autogestión.
Ambiental	Infraestructura Deportiva	La gestión ambiental se relaciona con el mantenimiento de escenarios deportivos, manejo adecuado de residuos, eficiencia en el uso de recursos y promoción de infraestructura sostenible.

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

3.8. Planificación

El proceso de planificación parte de la elaboración y determinación de la matriz RACI, Según el Project Management Institute (2021), la Matriz RACI es una herramienta visual de gestión de proyectos que asigna y define los roles y responsabilidades de los miembros del equipo frente a cada tarea.

Leyenda de la matriz:

R (responsable): Ejecuta la actividad.

A (contador): responsable final de los resultados.

C (consultor): Debe ser consultado.

I (Informado): Debe ser informado.

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

Tabla 21.

Matriz RACI proceso de planificación interno de una liga barrial

Actividad / Proceso	Asamblea General	Directorio Ejecutivo	Comisiones Técnicas	Coordinadores de Disciplina	Secretaría Administrativa	Tesorería	Comité de Desarrollo
Aprobación de estatutos y reglamentos	A	R	C	I	I	I	I
Aprobación del presupuesto anual	A	R	C	I	I	C	I
Elección del directorio ejecutivo	A	I	I	I	I	I	I
Planificación de torneos y campeonatos	I	A	R	C	I	I	I
Organización de disciplinas deportivas	I	A	C	R	I	I	I
Control de inscripciones y afiliaciones	I	A	C	R	R	I	I
Gestión de sanciones y disciplina	I	A	R (Disciplina)	C	I	I	I
Designación y evaluación de árbitros	I	A	R (Árbitros)	C	I	I	I

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

Elaboración del presupuesto	I	A	C	I	I	R	I
Control de ingresos y egresos	I	C	I	I	I	A/R	I
Gestión de patrocinios y subvenciones	I	A	R (Finanzas)	I	I	C	I
Difusión de eventos y resultados	I	A	R (Comunicación)	C	I	I	I
Administración de redes sociales	I	A	R (Comunicación)	I	I	I	I
Mantenimiento de infraestructura deportiva	I	A	R (Infraestructura)	C	I	I	I
Gestión documental y archivo	I	C	I	I	A/R	I	I
Elaboración de actas y resoluciones	I	C	I	I	A/R	I	I
Elaboración de informes financieros	I	C	I	I	I	A/R	I
Capacitación de entrenadores y árbitros	I	A	C	C	I	I	R

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

Coordinación con instituciones deportivas	I	A	C	I	I	I	R
Supervisión general de la gestión institucional	A	R	C	I	I	I	I

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Capacitación y Fortalecimiento Institucional: Capacitación para los líderes como gestión deportiva, gestión con la comunidad, administración de recursos.

El modelo de gestión propuesto incorporar, tres capacitaciones al año, es decir de forma cuatrimestral, mismas que se llevarán a cabo mediante autogestión en base a las necesidades de capacitación determinadas para el efecto.

3.9. Análisis de Stakeholders (Mapa de Actores)

Tabla 22.

Análisis de Stakeholders (Mapa de Actores)

Actor	Interés	Influencia	Nivel de participación	Estrategia
Municipio del DMQ	Alto	Muy Alta	Permanente	Liderar la implementación
Federación de Ligas	Alto	Alta	Permanente	Coordinación técnica
Ligas Deportivas	Muy Alto	Alta	Permanente	Ejecución del modelo
Comunidad	Muy Alto	Media	Permanente	Participación ciudadana
Empresas privadas	Medio	Media	Según proyectos	Patrocinios y auspicios
Ministerio del Deporte	Alto	Alta	Permanente	Asistencia técnica
Universidades	Medio	Media	Semestral	Capacitación e investigación
Organizaciones sociales	Medio	Baja	Eventual	Apoyo comunitario

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

Tabla 23.

Matriz Benchmarking (comparación para mejorar el desempeño)

Variable	Modelo actual	Modelo propuesto	Buenas prácticas
Gobernanza	Baja	Alta	Comité de gestión permanente
Planificación	Parcial	Integral	Plan Estratégico + POA
Financiamiento	Dependencia pública	Diversificación	Alquiler, patrocinio y autogestión
Transparencia	Rendición ocasional	Permanente	Gobierno abierto
Infraestructura	Reactiva	Preventiva	Mantenimiento programado
Participación	Limitada	Permanente	Presupuesto participativo
Seguimiento	No estructurado	Indicadores SMART	Balanced Scorecard (cuadro de mando integral)

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

3.10. Propuesta de Organigrama Estructurado para las Ligas Deportivas Parroquiales

Asamblea General. Constituye el máximo órgano de decisión y estará conformado por representantes de los clubes y asociaciones deportivas afiliadas.

Funciones principales:

- ✓ *Aprobar estatutos, reglamentos y presupuestos.*
- ✓ *Elegir el directorio ejecutivo.*
- ✓ *Supervisar la gestión administrativa y deportiva.*

Directorio Ejecutivo. Es el organismo encargado de la dirección general y la toma de decisiones estratégicas. Estará conformado por: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales (2 o más según tamaño de la liga).

Funciones principales:

- ✓ *Representar legalmente a la liga.*
- ✓ *Coordinar las actividades deportivas y administrativas.*
- ✓ *Aprobar proyectos y convenios.*

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

- ✓ *Supervisar el cumplimiento de los reglamentos.*

Coordinaciones o Comisiones Técnicas. Son quienes serán responsables de áreas específicas de gestión y desarrollo deportivo.

- ✓ *Comisión Técnica Deportiva*
  - o *Planificación de torneos y campeonatos.*
  - o *Control de inscripciones y reglamentos deportivos.*
  - o *Evaluación del rendimiento de clubes y atletas.*
- ✓ *Comisión de Árbitros y Jueces*
  - o *Formación y designación de árbitros.*
  - o *Supervisión del cumplimiento de normas de juego.*
  - o *Evaluación del desempeño arbitral.*
- ✓ *Comisión de Disciplina*
  - o *Análisis y resolución de conflictos o sanciones.*
  - o *Aplicación del reglamento disciplinario.*
  - o *Registro de antecedentes deportivos.*
- ✓ *Comisión de Finanzas*
  - o *Elaboración y control del presupuesto.*
  - o *Administración de recursos económicos.*
  - o *Gestión de patrocinios y subvenciones.*
- ✓ *Comisión de Comunicación y Relaciones Públicas*
  - o *Difusión de actividades y resultados.*
  - o *Manejo de redes sociales y medios locales.*
  - o *Promoción de eventos y campañas deportivas.*
- ✓ *Comisión de Infraestructura y Logística*

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

- *Mantenimiento de escenarios deportivos.*
- *Coordinación de materiales y equipamiento.*
- *Supervisión de la seguridad en eventos*

Coordinaciones de Categorías o Disciplinas

Cada disciplina (fútbol, baloncesto, atletismo, etc.) cuenta con un coordinador responsable de la organización interna de torneos, entrenamientos y reglamentos específicos.

Secretaría Administrativa. Órgano quien se encarga de apoyar a la gestión documental, correspondencia y archivo institucional.

Funciones principales:

- ✓ *Registro de actas y resoluciones.*
- ✓ *Control de afiliaciones y documentación legal.*
- ✓ *Atención a clubes y deportistas.*

Tesorería. Encargada de la gestión contable y financiera.

Funciones principales:

- ✓ *Control de ingresos y egresos.*
- ✓ *Elaboración de informes financieros.*
- ✓ *Custodia de fondos y valores.*

Comité de Desarrollo y Formación Deportiva. Promueve la capacitación de entrenadores, árbitros y dirigentes.

Funciones principales:

- ✓ *Organización de talleres y cursos.*
- ✓ *Coordinación con instituciones educativas y deportivas.*
- ✓ *Fomento del deporte formativo y recreativo.*

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

3.11. Aplicabilidad del modelo de gestión

Tabla 24.

Matriz guía de aplicabilidad del modelo de gestión propuesto

Fase/Etapa	Actividad/descripción	Responsable
Fase de diagnóstico	Levantamiento de información primaria y secundaria in situ	Ligas barriales/GADMCQ/Actores
Planificación	Plan Operativo Anual Plan de gestión Anual	Comité de gestión del sistema de gobernanza
Implementación	Ejecución de las actividades planificadas	Actores
Seguimiento	Monitoreo determinado del cumplimiento de actividades planificadas VS ejecutadas	Comité de gestión del sistema de gobernanza
Evaluación	Evaluación anual de resultados	Comité de gestión del sistema de gobernanza
Estrategias de mejora continua	Determinación en función a los resultados obtenidos de la evaluación	Comité de gestión del sistema de gobernanza / asamblea general

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

3.12. Evaluación del Modelo de Gestión

Para cuantificar de forma objetiva el desempeño del modelo, se establece el Índice de Evaluación del Modelo de Gestión I_{EMG}. Este indicador global consolida de manera ponderada los cuatro ejes fundamentales del análisis mediante la siguiente ecuación matemática:

$$I_{EMG} = 0.25 \cdot E_G + 0.25 \cdot E_R + E_I + 0.25 \cdot E_{POA}.$$

Donde los subcomponentes se definen y calculan de la siguiente manera:

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

1.6.1. Evaluación de Gestión E_G:

$$E_G = \left(\frac{R_{ejec}}{R_{plan}}\right) \times P_{inst}$$

- ✓ R_{ejec}/R_{plan}: *Proporción de reuniones ejecutadas frente a las planificadas*
- ✓ P_{inst}: *Nivel de participación de los convocados (%).*

1.6.2. Evaluación de Resultados E_R:

$$E_R = Ev_{real} \times P_{prom}$$

- ✓ Ev_{real}: *Cantidad de eventos deportivos ejecutados.*
- ✓ P_{prom}: *Nivel de participación promedio alcanzado.*

1.6.3. Evaluación de Impacto E_I:

$$E_I = \Delta P + Sat_{usr}$$

- ✓ ΔP: *Porcentaje de incremento de participación ciudadana.*
- ✓ Sat_{usr}: *Nivel de satisfacción registrado por los usuarios.*

1.6.4. Evaluación del POA (E_{POA}):

$$E_{POA} = \left(\frac{Act_{ejec}}{Act_{plan}}\right) \times 100$$

- ✓ Act_{ejec}/Act_{plan}: *Ratio de actividades ejecutadas sobre las planificadas en el Plan Operativo Anual.*

Componente de Gobernanza y participación y Social y Deportivo

Estructura Organizacional Tipo: Propuesta de organigrama estandarizado para las ligas parroquiales del DMQ.

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

3.14. Cronograma de implementación del modelo de gestión y plan de acción

Tabla 25

Cronograma de implementación del modelo de gestión

DETALLE			MESES											
Componente	**Actividad**	**Responsable**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Gobernanza y Participación	Conformación del Comité de Gestión	Asamblea General	x											
	Actualización de estatutos y reglamentos	Directorio Ejecutivo	x	x										
	Elaboración del Plan Operativo Anual (POA)	Directorio Ejecutivo		x	x									
	Definición de políticas y procedimientos	Comité de Gestión			x	x								
	Reuniones ordinarias de gobernanza	Comité de Gestión			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollo Social y Deportivo	Diagnóstico de necesidades deportivas	Comisión Técnica	x	x										
	Planificación de torneos y actividades	Comisión Técnica		x	x									

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

	Ejecución de eventos deportivos	Comisión Técnica				x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Programas de capacitación para dirigentes y participantes	Comité de Desarrollo				x		x		x		x		x		
	Evaluación del impacto social	Comité de Gestión							x						x	
Sostenibilidad Económica	Elaboración del presupuesto anual	Tesorería			x											
	Implementación del modelo de financiamiento	Comisión de Finanzas				x	x									
	Gestión de convenios y patrocinadores	Directorio Ejecutivo				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementación de mecanismos de autogestión	Comisión de Finanzas					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Rendición de cuentas	Tesorería							x						x	
Gestión Administrativa y Financiera	Organización documental	Secretaría	x	x	x											
	Implementación de registros contables	Tesorería			x	x										

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

	Implementación de indicadores SMART	Comité de Gestión			x	x										
	Seguimiento mensual del POA	Comité de Gestión			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Auditoría interna	Tesorería						x						x		
Infraestructura y Equipamiento Deportivo	Diagnóstico del estado de infraestructura	Comisión de Infraestructura	x	x												
	Elaboración del plan de mantenimiento	Comisión de Infraestructura		x	x											
	Ejecución del mantenimiento preventivo	Comisión de Infraestructura			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Inspecciones técnicas	Comisión de Infraestructura				x		x		x		x		x		
	Evaluación del estado de la infraestructura	Comité de Gestión												x		
Seguimiento y Evaluación	Monitoreo de indicadores SMART	Comité de Gestión			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Actualización de la matriz de riesgos	Comité de Gestión			x			x			x			x		

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

Evaluación semestral	Comité de Gestión		x	
Evaluación anual del modelo de gestión	Asamblea General			x
Formulación del Plan de Mejora Continua	Comité de Gestión			x

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

El cronograma anterior se plantea una implementación gradual del modelo de gestión durante 12 meses, en el primer trimestre se priorizarán las actividades de organización institucional, diagnóstico y planificación; posteriormente se ejecutarán las acciones relacionadas con la implementación de los componentes de gobernanza, desarrollo deportivo, sostenibilidad económica, gestión administrativa e infraestructura; y, finalmente, durante todo el período se desarrollarán actividades permanentes de seguimiento mediante indicadores SMART, actualización de la matriz de riesgos, auditorías internas, rendición de cuentas y evaluaciones periódicas, culminando con la evaluación anual y la formulación de un plan de mejora continua que garantice la sostenibilidad del modelo de gestión.

Cabe mencionar que el esquema planteado es coherente con el ciclo de mejora continua (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar, PHVA), fortaleciendo la gobernanza y la gestión por resultados de las ligas deportivas del DMQ.

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

Tabla 26.

Plan de Acción y Cronograma estratégico para la implementación

A) Plan de Acción y Cronograma estratégico para la implementación

Aplicación	Plazo	Objetivo	Acción
Fase 1	1 – 6 meses	Regulación legal de las ligas	1. Censo de cumplimiento de personería jurídica 2. Diagnostico 3. Estandarización de estatutos a nivel de todas las ligas del DMQ 4. Creación del registro único metropolitano de ligas
Fase 2	6 -12 meses	Regularizar predios	1. Implementación de Software contable 2. Capacitación a dirigentes 3. Firma de convenios y administración conjunta
Fase 3	1 -3 años	Desarrollo total del modelo y autonomía financiera	1. Ingresos propios controlados por los entes de control 2. Rendición de cuentas bajo el esquema de gobierno por resultados 3. Alianzas público – privadas y corporativas en favor de la comunidad aledaña

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

CAPITULO 4

4.1. Instrumentos políticos y legales

Los instrumentos políticos y legales constituyen el conjunto de normas, políticas públicas, planes y mecanismos institucionales que permiten implementar, regular y sostener el modelo de gestión propuesto para el adecuado funcionamiento de las ligas deportivas dentro del territorio en estudio. Siendo su función principal, garantizar que la planificación, administración y uso de la infraestructura deportiva se desarrollen bajo criterios de legalidad, sostenibilidad, equidad territorial y participación ciudadana.

Tabla 27.

Organismos de control

Nivel de control	Tipo de control	Normativa aplicable	Mecanismos de control
Control institucional	Gestión de predios públicos	Código Municipal del DMQ	Convenios de uso de escenarios deportivos, supervisión de condiciones de uso
	Control de obra e infraestructura	Código Municipal del DMQ / Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Autorización de intervenciones, fiscalización de obras, control técnico
	Control administrativo	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito/Agencia Metropolitana de Control	Inspecciones, sanciones por uso indebido, control de construcciones
Control normativo	Normativa constitucional	Constitución de la República del Ecuador/ COOTAD	Garantía del derecho al deporte, eficiencia en gestión pública, autonomía organizativa

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

	Normativa sectorial deportiva	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	Regulación de organizaciones deportivas, control de recursos, obligación de contabilidad
	Normativa civil	Código Civil	Regulación de estatutos, responsabilidad de directivos, uso de bienes
	Organizaciones sociales	Decreto Ejecutivo 193	Control estatal, obligaciones institucionales, causales de disolución
	Normativa tributaria	Ley de Régimen Tributario Interno	Control de ingresos, exenciones tributarias, obligación contable
	Prevención de lavado de activos	Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos	Control del origen de fondos, reporte a autoridades
Control social	Participación ciudadana	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Veedurías ciudadanas, vigilancia del uso de recursos
	Rendición de cuentas	Normativa interna de ligas	Informes económicos, control comunitario, transparencia administrativa

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

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

Figura 7.

Instrumentos de planificación

Instrumento	Finalidad dentro del modelo
PDOT	Orientar la planificación territorial y priorización de inversiones
PUGS	Regular el uso del suelo y la localización de infraestructura deportiva
COOTAD	Sustentar legalmente las competencias municipales
Plan Nacional de Desarrollo	Vincular el modelo con objetivos nacionales de bienestar
Presupuesto Participativo	Priorizar inversiones con participación ciudadana
POA	Programar y financiar proyectos deportivos
Convenios de Uso	Formalizar la gestión de escenarios deportivos
Indicadores de Gestión	Monitorear resultados y desempeño institucional

Elaborado por: Chávez, Estrada & Tellería,2026

Los instrumentos antes indicados, permiten que el modelo de gestión se convierta en una herramienta de planificación territorial, gobernanza comunitaria y desarrollo local, al tiempo que las ligas deportivas contribuyan al uso eficiente del espacio público, la cohesión social y la sostenibilidad territorial.

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

CAPITULO 5:

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

La investigación realizada para lograr estructurar este modelo de gestión para las ligas deportivas barriales del DMQ, ha demostrado que la problemática no solo radica en la falta de infraestructura e informalidad, sino más bien en una opaca y débil normativa gracias a que no existe un modelo estandarizado para las ligas, es por ello que se hace prioritaria una transición hacia la gestión pública por resultados, ya que será la única forma de eliminar las discrepancias entre dirigentes y autoridades gubernamentales y municipales de turno.

La implementación del modelo de gestión para las ligas barriales del DMQ con un enfoque de gobierno por resultados, permite transformar lo empírico en una hoja de ruta ejecutable, cronogramada y apegada a la realidad que dará como resultado un valor público sostenible.

El modelo de gestión propuesto al ser social y financieramente viable para fortalecer las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito debería ser implementado a mediano plazo a penas se reforme la ley del deporte a finales del año 2026, el proyecto permitirá mejorar la administración, sostenibilidad y funcionamiento mediante la incorporación de mecanismos de financiamiento público, autogestión y cooperación interinstitucional.

La evaluación financiera evidencia una Tasa Interna de Retorno Social (TIRS) del 95%, lo que confirma que los beneficios sociales generados superan ampliamente los costos de inversión, las ligas barriales incentivan la vida sana por medio del deporte, mueven masivamente gente y economía local, ahí radica su verdadero valor.

La formalización administrativa y la transparencia constituyen los principales desafíos para la sostenibilidad de las ligas deportivas, que permitirán progresivamente generar alternativas de solución a las principales necesidades y problemática identificada.

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

Las ligas deportivas son herramientas estratégicas para la cohesión social, la inclusión y el desarrollo territorial, que a través de un adecuado modelo de gestión generaran procesos estables de generación de resultados para la colectividad sostenidos en el tiempo.

5.2. Conclusiones específicas

El modelo de gestión para las ligas barriales del DMQ es legal y operativamente viable, un antídoto para el mal uso de los predios públicos y su administración, el diagnostico evidenció que aún hay 80% de ligas independientes que operan en la informalidad.

La asignación de recursos fiscales e infraestructura no debe ser politizada y debe asignarse técnicamente dando prioridad a la equidad territorial y justicia social.

El plan de acción diseñado en las recomendaciones permite focalizar esfuerzos a corto plazo para la intervención integral de barrios muy vulnerables para mitigar la conflictividad delictiva y la falta de espacio seguro.

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se determinó a través de información primaria y secundaria la problemática real de la localidad que afecta a las ligas deportivas barriales y parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito, especialmente en aspectos relacionados con la formalización administrativa, sostenibilidad financiera y gestión de la infraestructura deportiva, que sirvió de insumo para el diseño de un modelo de gestión integral sustentado en principios de eficiencia, transparencia, equidad y sostenibilidad, que responde a las necesidades identificadas y se encuentra alineado con la normativa vigente.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El modelo de gestión propuesto tiene como parte de sus elementos el fortalecimiento organizacional, en ese sentido, propone herramientas de planificación, administración de recursos, control financiero, toma de decisiones, pero sobre todo el Gobierno por resultados.

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

5.2.3. Contribución a nivel académico

La propuesta, genera un aporte a la construcción del conocimiento en el entorno académico que está vinculado directamente a las ligas deportivas barriales y parroquiales, de tal forma que como instrumento de estudio, técnico y metodológico contribuye a la gestión del conocimiento.

5.2.4. Contribución a nivel personal

El desarrollo de la propuesta permitió consolidar un equipo técnico y multidisciplinario que no solo construyó y aplicó las bases y fundamentos teórico aprendidos durante la maestría, sino se involucró y plasmó su visión desde la ciudadanía siendo conocedores analíticos de la realidad de la localidad; siendo así, el equipo fortaleció y retroalimentó las habilidades técnicas y sociales enriqueciendo la formación profesional y la capacidad de adoptar nuevos desafíos.

5.2.5. Limitaciones a la investigación

Durante la investigación y construcción de la propuesta se presentaron limitaciones respecto a la disponibilidad y acceso a información actualizada sobre las ligas deportivas del DMQ. En casos especiales respecto a la información administrativa, financiera y operativa ha sido limitada lo que dificultó el análisis, hay celo y desconfianza en facilitar la información por parte de los dirigentes.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda implementar una hoja de ruta operativa siempre con la premisa de gobierno por resultados al presente modelo de gestión, para beneficio de las ligas barriales del Distrito metropolitano de Quito e implementar el circulo de la administración: planificar, hacer, verificar y actuar.

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

Bibliografía

[1] *Ordenanza Metropolitana N°233. sancionada el 21 de septiembre de 2018 y modificatoria de las Ordenanzas. Disponible en: https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Registro%20Acceso%20Silla%20Vac%C3%ADa/Proyectos%20Ordenanzas/228/Ordenanza%20Metropolitana%20No.%20233,%20Convenios%20de%20Uso.docx*

[2] *Flq Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquias del Cantón Quito. Disponible en: http://www.fedeligasquito.com/convocatorias/*

[3] *Ramírez Tarapuez, E. (2004). Fútbol barrial: Identidad, ritual y su relación cotidiana en los barrios de Quito (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).*

[4] *Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo, 4(3), 163-173.*

[5] *Delgado Falcón, J. (2018). Modelo de Gestión Estratégico para las Ligas Barriales del cantón Quito – caso: Liga Deportiva Barrial Atahualpa. Quito: UCE. Disponible en:http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19274*

[6] *Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 4(16), 272-283.*

[7] *García, J. (1985). Las organizaciones barriales de Quito. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) / Centro de Investigaciones CIUDAD.*

[8] *Pérez Andrés, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. Revista española de salud pública, 76, 373-380.*

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

[9] *Kingman Garcés, E. (2006). La ciudad y los otros, Quito 1860-1940: higienismo, ornato y policía. FLACSO Sede Ecuador; Universitat Rovira i Virgili; Editorial Atrio.*

[10] *Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.*

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

Anexos

Anexo A: Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIJIDA A: miembros, representantes y dirigentes del deporte barrial
OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito, respecto a la gestión administrativa, financiera, ambiental y el impacto socioeconómico, identificando retos, necesidades y oportunidades de mejora en el deporte barrial de la región.
1. ¿Cómo ha cambiado el barrio desde que la liga deportiva empezó a funcionar de manera formal?
2. ¿Tienen programas o torneos específicos para los adultos mayores del barrio? ¿Cómo responden ellos?
3. ¿Cuántas familias calcula usted que dependen económicamente de lo que venden aquí los sábados y domingos (comida, parqueo, tiendas)?
4. ¿Qué pasa con los desechos que se generan los fines de semana (botellas de plástico, basura)? ¿Tienen alguna iniciativa para reciclar o vender ese plástico?
5. ¿Cómo manejan la contabilidad? ¿Tienen el apoyo de algún vecino contador o lo lleva el tesorero de forma empírica en sus tiempos libres?
6. ¿Tienen una cuenta bancaria a nombre de la liga o el dinero se maneja en efectivo en una caja comunal para agilitar las compras?
7. ¿Cómo calificaría la relación actual de la liga con la Administración Zonal del Municipio de Quito? ¿Sienten que hay apoyo o trabas?
8. ¿Han intentado acceder a los presupuestos participativos del Municipio para mejorar la sede o los baños? ¿Cómo fue esa experiencia burocrática?
9. ¿Cómo se imagina esta liga barrial de aquí a 10 años? ¿Qué le gustaría que cambie radicalmente?
10. Si pudiera cambiar una sola ley o regla del deporte barrial en el Ecuador para facilitarles la vida, ¿cuál cambiaría?

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

11. Actualmente ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la liga deportiva tanto estatales, municipales y de autogestión?
12. Su liga deportiva cuenta con estatutos actualizados con la normativa vigente que los regula.

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

Anexo B: Entrevista a dirigentes pertenecientes al DMQ



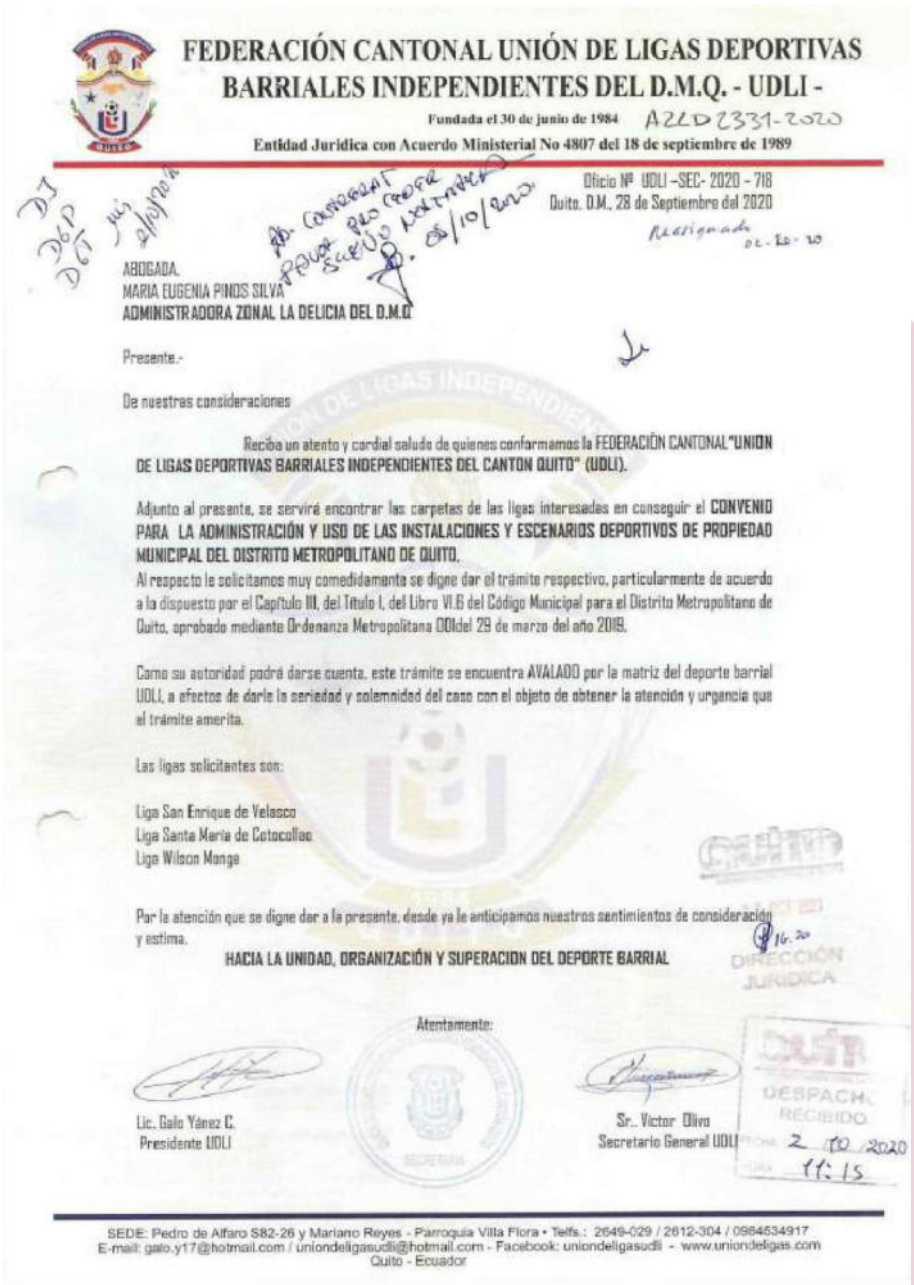
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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

ANEXO C: Entrevista a dirigentes de amplia experiencia a nivel nacional, con enfoque al DMQ, como capital metrópolis del país.



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

ANEXO D. Expediente Liga Barrial



FEDERACIÓN CANTONAL UNIÓN DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES INDEPENDIENTES DEL D.M.Q. - UDLI -

Fundada el 30 de junio de 1984 AZLD2331-2020

Entidad Jurídica con Acuerdo Ministerial No 4807 del 18 de septiembre de 1989

Oficio Nº UDLI –SEC- 2020 - 718
Quito, D.M., 28 de Septiembre del 2020

ABOGADA.
MARIA EUGENIA PINOS SILVA
ADMINISTRADORA ZONAL LA DELICIA DEL D.M.Q

Presente.-

De nuestras consideraciones

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la FEDERACIÓN CANTONAL "UNION DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES INDEPENDIENTES DEL CANTON QUITO" (UDLI).

Adjunto al presente, se servirá encontrar las carpetas de las ligas interesadas en conseguir el CONVENIO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y USO DE LAS INSTALACIONES Y ESCENARIOS DEPORTIVOS DE PROPIEDAD MUNICIPAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.
Al respecto le solicitamos muy comedidamente se digne dar el trámite respectivo, particularmente de acuerdo a lo dispuesto por el Capítulo III, del Título I, del Libro VI.6 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, aprobado mediante Ordenanza Metropolitana 001del 29 de marzo del año 2019.

Como su autoridad podrá darse cuenta, este trámite se encuentra AVALADO por la matriz del deporte barrial UDLI, a efectos de darle la seriedad y solemnidad del caso con el objeto de obtener la atención y urgencia que el trámite amerita.

Las ligas solicitantes son:

Liga San Enrique de Velasco
Liga Santa María de Cotocollao
Liga Wilson Monge

Por la atención que se digne dar a la presente, desde ya le anticipamos nuestros sentimientos de consideración y estima.

HACIA LA UNIDAD, ORGANIZACIÓN Y SUPERACION DEL DEPORTE BARRIAL

Atentamente:

Lic. Galo Yánez C.
Presidente UDLI

Sr. Victor Oliva
Secretario General UDLI

DESPACHO RECIBIDO 2 10 2020 11:15

SEDE: Pedro de Alfaro S82-26 y Mariano Reyes - Parroquia Villa Flora • Telfs.: 2649-029 / 2612-304 / 0984534917
E-mail: galo.y17@hotmail.com / uniondeligasudli@hotmail.com - Facebook: uniondeligasudli - www.uniondeligas.com
Quito - Ecuador

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

LIGA DEPORTIVA BARRIAL "SAN ENRIQUE DE VELASCO"
Fundada el 27 de Marzo de 1992-QUITO-ECUADOR
Filial de la Unión de Ligas Independientes del Cantón Quito
ACUERDO MINISTERIAL Nº- 0247

OFICIO LDBSEDV-PCAIED-0001-0001

Ingeniera

María Eugenia Pinos
ADMINISTRADORA DE LA ZONA LA DELICIA DEL DMQ

Presente

De nuestras consideraciones:

Jorge Luis Llusca Quinaluisa con CC, 171575115-0; en calidad de Presidente de la Liga Deportiva Barrial "SAN ENRIQUE DE VELASCO", y como tal su representante legal, en base a lo que señala el Art.IV.6.34 del Código Municipal vigente, como consta de la copia certificada de mi nombramiento que anexo a la presente cuyo documento formará parte integrante y constitutiva del convenio a suscribirse, adicional a los requisitos solicitados en la referida norma legal; a fin de que se sirva dar el trámite respectivo, para la suscripción **del CONVENIO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y USO DE LAS INSTALACIONES Y ESCENARIOS DEPORTIVOS DE PROPIEDAD MUNICIPAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

Las áreas deportivas e instalaciones anexas de Liga Deportiva Barrial San Enrique de Velasco son las siguiente:

- 1 Cancha de futbol de tierra principal principal con graderío para la categoría Primera y Máxima con cerramiento de malla
- 1 Cancha de futbol de tierra secundaria con un pequeño graderío para la categoría femenino y segunda.
- 1 cancha para microfútbol de tierra para la categoría sub 12
- 2 Canchas de Básquet de cemento,
- 2 Canchas de ecuavóley; 1 de cemento y 1 de tierra
- 4 bares, 4 baterías sanitarias, Espacio de juegos infantiles.

Fundamentando mi solicitud, me permito adjuntar en copias debidamente certificadas los siguientes documentos.

1. Copia del Acuerdo Ministerial,
2. Registro actualizado del directorio,
3. Copia de cédulas y papeleta de votación del representante legal,
4. Copia del estatuto de la organización,

Por la atención que se sirva dar a la presente, le anticipo mis debidos agradecimientos.
Nota: adjunto IRM para ubicación

Jórge Llusca
C.C: 171575115-0

Barrió San Enrique de Velasco, Calle Yanacona N74-OE6 [illegible]
0982076673

GAD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Telefono(s): 1800 510510
Documento No. : GADDMQ-AZLD-DAF-SG-2020-1108-E
Fecha: [illegible] GMT -05
Recibido por: [illegible]
Para verificar el estado de su documento ingrese a
https://sitra.quito.gob.ec
con el usuario: "1715751150"

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

LIGA DEPORTIVA BARRIAL "SAN ENRIQUE DE VELASCO"
Fundada el 27 de Marzo de 1992-QUITO-ECUADOR
Filial de la Unión de Ligas Independientes del Cantón Quito
ACUERDO MINISTERIAL Nº- 0247

Quito DM, 18 de septiembre del 2020

OFICIO No. LDBSEDV-2020-0000066

Señor
Jorge Llushca
PRESIDENTE DE LA LIGA BARRIAL SAN ENRIQUE DE VELASCO
Presente.-

De nuestra consideración:

Reciba el más atento y cordial saludo el motivo de la presente es para **Certificar** tres documentos:

1. Estatutos de la Liga Barrial San Enrique de Velasco
2. Acuerdo Ministerial otorgado a la Liga San Enrique de Velasco
3. Registro de la Directiva del Directorio actual.

Documento que son emitidos por el Ministerio del Deporte.

Los presentes documentos son fiel copia de los originales que reposan en el archivo de la Liga Barrial, bajo mi cargo.

Lo Certifico:

Ing. Máximo Viñamagua
SECRETARIO

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

DOCUMENTO COMPLETO

El siguiente enlace contiene el documento utilizado con fines de investigación:

https://drive.google.com/file/d/19c2XYrR4hWJJHUulHUCM5Di4VcYNM7Cw/view?usp=sharing

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