Maestría en

Gestión Pública

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión Pública

AUTORES:

Mena Lalama Estefany Carolina

Palacios Silva Michelle Alexandra

Pazmiño Albán Mishell Paola

TUTORES:

Docente titulación

Pablo Hidalgo

David Benavides

Javier Acuña

“Modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)”

Quito, Agosto 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **Estefany Carolina Mena Lalama, Michelle Alexandra Palacios Silva, Mishell Paola Pazmiño Albán,** 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.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ESTEFANY CAROLINA MENA LALAMA

Firma del graduando

Estefany Carolina Mena Lalama

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MICHELLE ALEXANDRA PALACIOS SILVA

Firma del graduando

Michelle Alexandra Palacios Silva

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MISHELL PAOLA PAZMINO ALBAN

Firma del graduando

Mishell Paola Pazmiño Albán

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Estefany Carolina Mena Lalama, Michelle Alexandra Palacios Silva, Mishell Paola Pazmiño Albán,** 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, Agosto 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ESTEFANY CAROLINA MENA LALAMA

Firma del graduando

Estefany Carolina Mena Lalama

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MICHELLE ALEXANDRA PALACIOS SILVA

Firma del graduando

Michelle Alexandra Palacios Silva

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MISHELL PAOLA PAZMINO ALBAN

Firma del graduando

Mishell Paola Pazmiño Albán

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Manuel Oliva y Nathalie Chauvín,** declaramos que los graduandos: **Estefany Carolina Mena Lalama, Michelle Alexandra Palacios Silva, Mishell Paola Pazmiño Albán,** 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

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

DEDICATORIA

A todos aquellos ciudadanos, ciudadanas y deportistas que han encontrado en las ligas deportivas un espacio para recrearse, divertirse y hacer comunidad.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que compartimos durante este proceso académico. Queremos agradecer el apoyo mutuo, la confianza y la colaboración, factores que hicieron posible superar cada reto y convertir esta experiencia en una oportunidad de crecimiento, tanto profesional como personal.

Con gratitud, celebramos no solo la culminación de este proyecto, sino también la experiencia compartida y los aprendizajes que permanecerán con nosotras.

RESUMEN

Las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito desempeñan un papel importante dentro de la sociedad quiteña, debido al impulso del deporte comunitario, la integración de la comunidad y el uso adecuado de los espacios públicos deportivos. Pero también es necesario considerar las limitaciones que enfrentan estas organizaciones en cuanto a la planificación y gestión de sus recursos, conservación de la infraestructura, coordinación con entes de control y la implementación de controles y evaluación de las actividades que realizan, actividades que han venido realizando bajo una estructura empírica.

Frente a esta situación, el presente Proyecto de Fin de Máster tiene como objetivo diseñar un modelo integral de gestión para las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito, basado en fortalecer su capacidad organizacional a través de la administración eficiente de los espacios deportivos. La investigación se desarrolló mediante revisión documental, una entrevista y el análisis de la normativa vigente relacionada con la gestión deportiva y la administración pública.

El modelo de gestión tiene cinco componentes: territorial; administrativo y de gobernanza; sostenibilidad financiera; seguridad y gestión de riesgos; e infraestructura, cada uno de estos componentes incorpora, estrategias de implementación, herramientas de gestión e indicadores de evaluación promoviendo una administración basada en principios de eficiencia, transparencia, participación y mejora continua.

La implementación del modelo de gestión es una alternativa viable para fortalecer la gestión de las organizaciones deportivas barriales.

Palabras claves:

Modelo de Gestión, ligas deportivas, gobernanza, gestión pública, sostenibilidad, infraestructura deportiva, Distrito Metropolitano de Quito.

ABSTRACT

The sports leagues in the Metropolitan District of Quito play an important role in Quito's society by fostering community sports, promoting community integration, and ensuring the proper use of public sports facilities. However, it is important to consider the challenges these organizations face regarding resource planning and management, infrastructure maintenance, coordination with regulatory bodies, and the implementation of controls and performance evaluations for their activities—activities that have historically been conducted based on empirical approaches.

To improve this situation, this Master's thesis aims to design a comprehensive management model for neighborhood sports leagues in the Metropolitan District of Quito, focused on strengthening organizational capacity through the efficient administration of sports facilities. The research was conducted through a literature review, an interview, and an analysis of current regulations concerning sports management and public administration.

The management model comprises five components: territorial; administrative and governance; financial sustainability; safety and risk management; and infrastructure. Each component incorporates implementation strategies, management tools, and evaluation indicators, based on principles of efficiency, transparency, participation, and continuous improvement.

Implementing this management model offers a viable alternative for strengthening the management of neighborhood sports organizations.

Keywords:

Management model, sports league, governance, public management, sustainability, sports infrastructure, Metropolitan District of Quito

Tabla de contenido

1. Capítulo 1: Introducción 18
1.1 Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio 18
1.1.1 Definición del Proyecto 19
1.2 Naturaleza o Tipo de Proyecto 19
1.3 Objetivos 20
1.3.1 Objetivo General 20
1.3.2 Objetivos Específicos 20
1.4 Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación 20
1.5 Ligas Deportivas en el DMQ 21
1.5.1 Perfil de las matrices deportivas 40
1.5.1.1 Nombre, Actividades, Servicios 40
1.5.1.2 Misión, Visión 40
1.5.1.3 Actividades y Servicios 40
1.5.1.4 Ubicación de la Organización 41
1.5.1.5 Ubicación de las Operaciones 41
1.5.1.6 Propiedad y Forma Jurídica 41
1.5.1.7 Tamaño de la Organización 42
1.5.1.8 Funcionamiento de las Ligas Deportivas 42
1.5.1.9 Modelo de Gestión Actual 43
1.5.1.10 Mecanismos de Autogestión y Financiamiento 44
1.5.1.11 Principales Desafíos Identificados 45
1.5.2 Perfil de las ligas deportivas 46
2. Capítulo 2: Finanzas en el Sector Público 52
2.1 Análisis de Organizaciones Deportivas en Otras Partes del Mundo 52
2.1.1 Caso Argentina 52
2.1.2 Caso México 53
2.2 Mayor Activo de las Ligas Deportivas: Retorno Social 55
2.2.1 Fórmula del Valor Actual Neto Social (VANS) 57
2.2.2 Fórmula de la Tasa Interna de Retorno Social (TIRS) 58
2.3 Impacto Social Como Activo de Sostenibilidad 58
2.4 Otros impactos 59
2.4.1 Trazabilidad Financiera 59
2.4.2 Institucionalidad y legalidad 60

2.4.3 Democratización de la información 60
2.4.4 Sostenibilidad integral 60
2.4.5 Resiliencia operativa 60
3. Capítulo 3: Planificación Territorial 61
3.1 Planificación Territorial y Gestión de Organizaciones Barriales en el Distrito Metropolitano de Quito 61
3.2 Unidades Territoriales 64
3.2.1 Unidad Territorial Principal 64
3.2.2 Unidades Territoriales de Análisis 67
3.3 Variables Relacionadas con la Planificación Territorial y la Gestión Pública 68
3.3.1 Variables Físicas 69
3.3.2 Variables Sociales 69
3.3.3 Variables Económicas 71
4. Capítulo 4: Instrumentos Políticos Legales para el Desarrollo 72
5. Capítulo 5: Propuesta del Modelo de Gestión 77
5.1 Definición de Modelo de Gestión 77
5.1.1 Marco Introductorio 77
5.1.2 Justificación de la Propuesta del Modelo de Gestión 78
5.2 Objetivo del Modelo de Gestión 82
5.3 Componentes del Modelo de Gestión 83
5.3.1 Componente Territorial 83
5.3.1.1 Base Territorial Deportiva 84
5.3.1.2 Criterios de Asignación y Uso 85
5.3.2 Componente Administrativo y de Gobernanza 86
5.3.2.1 Fundamentos administrativos y de gobernanza 87
5.3.2.2 Criterios de Organización y Planificación 88
5.3.3 Componente de Sostenibilidad Financiera 89
5.3.3.1 Fundamentos de la Sostenibilidad Financiera 90
5.3.3.2 Criterios de Financiamiento del Modelo 91
5.3.3.3 Diversificación de Fuentes de Financiamiento 92
5.3.3.4 Planificación y Programación Financiera 92
5.3.3.5 Eficiencia en la Administración de los Recursos 93
5.3.3.6 Transparencia y Rendición de Cuentas 93
5.3.3.7 Fortalecimiento de las Capacidades Financieras 94

5.3.3.8 Gestión del Riesgo Financiero 94
5.3.3.9 Componente de Seguridad y Gestión de Riesgos 95
5.3.3.9.1 Fundamentos 95
5.3.3.9.2 Criterios de Seguridad 96
5.3.3.10 Componente de Infraestructura 98
5.3.3.10.1 Fundamentos 98
5.3.3.10.2 Criterios de Mantenimiento de Infraestructura Deportiva 99
5.4 Estrategias de Implementación del Modelo de Gestión 100
5.4.1 Estrategias Generales: 100
5.4.2 Estrategias Específicas: 103
5.4.2.1 Estrategia de Implementación del Componente Territorial 103
5.4.2.2 Estrategia de Implementación del Componente Administrativo y de Gobernanza 104
5.4.2.3 Estrategia de Implementación del Componente de Sostenibilidad Financiera 104
5.4.2.3.1 Fortalecimiento de la autogestión financiera 104
5.4.2.3.2 Consolidación de alianzas estratégicas 105
5.4.2.3.3 Implementación de un sistema de planificación y control financiero 105
5.4.2.3.4 Creación de un fondo de reserva institucional 105
5.4.2.3.5 Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas 106
5.4.2.3.6 Capacitación permanente de los dirigentes deportivos 106
5.4.2.4 Estrategia de implementación del componente de seguridad y gestión de riesgos 107
5.4.2.5 Estrategia de implementación del componente de infraestructura 108
5.4.3 Evaluación del Modelo de Gestión 109
5.4.3.1 Variable del Componente Territorial 109
5.4.3.2 Variable del Componente Administrativo y de Gobernanza 109
5.4.3.3 Variable del Componente de Sostenibilidad Financiera 110
5.4.3.4 Variable del componente de seguridad y gestión de riesgos 113
5.4.3.5 Variable del componente de infraestructura 113
5.4.4 Metodología para la Implementación Modelo de Gestión 114
5.4.4.1 Diagrama Propuesto 116
5.4.4.2 Consideraciones para Implementación del Modelo a través de un Piloto 116
5.4.4.3 Estimación Presupuestaria 117

5.4.5 Matriz de Riesgos para la Implementación del Modelo de Gestión 119
6. CAPITULO 6: Conclusiones y aplicaciones 123
6.1 Conclusión General 123
6.2 Conclusiones Específicas 123
6.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación 125
6.2.2 Contribución a la gestión empresarial 125
6.2.3 Contribución a nivel académico 125
6.2.4 Contribución a nivel personal 126
6.3 Limitaciones a la investigación 126
6.4 Recomendaciones 127
7. Bibliografía 128
8. Anexos 132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....22
Tabla 2.....22
Tabla 3.....46
Tabla 4.....54
Tabla 5.....56
Tabla 6.....57
Tabla 7.....66
Tabla 8.....74
Tabla 9.....84
Tabla 10.....86
Tabla 11.....89
Tabla 12.....96
Tabla 13.....106
Tabla 14.....108
Tabla 15.....114
Tabla 16.....115
Tabla 17.....118
Tabla 18.....120

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1.....51
Esquema 2.....78
Esquema 3.....82
Esquema 4.....87
Esquema 5.....88
Esquema 6.....116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 37
Gráfico 2 38
Gráfico 3 38

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 39

1. Capítulo 1: Introducción

1.1 Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

En el Ecuador, existe un "fenómeno" deportivo conocido como "Liga Deportiva", misma que nace con el objetivo de reunir a la ciudadanía del barrio con la finalidad de practicar un deporte, principalmente, fútbol. Estas ligas deportivas se implantan a nivel nacional; sin embargo, hacen uso de terrenos abandonados, remanentes de las ciudades, o espacios que consideran aptos para la práctica deportiva.

Al tratarse de un fenómeno social, no existe un control adecuado sobre la creación y crecimiento de estas organizaciones; en virtud de que, no cumplen con el registro que se establece mediante un acuerdo ministerial en lo que anteriormente se denominaba Ministerio del Deporte. De este modo, un gran porcentaje de estos grupos funcionan en la informalidad; no obstante, para acceder a beneficios municipales o estatales, deben obtener la personería jurídica. Específicamente, en el Distrito Metropolitano de Quito existen más de 300 ligas deportivas, pero no todas son personas jurídicas.

La mayoría de estas ligas hace uso de predios municipales para practicar fútbol y/u otras actividades deportivas; a pesar de ello, un pequeño porcentaje cuenta con un convenio de uso o comodato, el cual les permite administrar el espacio que usan; por lo que, el uso informal e indebido de los servicios básicos se está haciendo recurrente. La excusa para esta práctica informal, es la excesiva burocracia para la inscripción de la organización y para la obtención del convenio de uso.

En ese sentido, y con el propósito de mejorar la situación legal y financiera de las ligas deportivas, pero, sobre todo, fortalecer su función social como espacios recreativos, orientados a promover el mejor uso del tiempo libre, se propone la creación de un modelo de gestión territorial y administrativa para las ligas deportivas barriales y parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), que regule de manera integral su conformación,

organización, funcionamiento y planificación, con el fin de garantizar su adecuada administración y sostenibilidad dentro de un marco normativo vigente.

1.1.1 Definición del Proyecto

El proyecto parte del reconocimiento de las ligas deportivas como organizaciones comunitarias con incidencia territorial, social y urbana, cuya función trasciende el ámbito recreativo y deportivo, al constituirse como espacios de integración social, participación ciudadana y cohesión comunitaria. Sin embargo, gran parte de estas organizaciones se manejan a través de mecanismos administrativos empíricos. En este contexto, el proyecto plantea la construcción de un modelo de gestión basado en criterios de planificación territorial, gestión pública orientada a resultados y gobernanza, articulando variables sociales, ambientales y económicas que permitan mejorar la administración de los escenarios deportivos y fortalecer su contribución al desarrollo territorial sostenible.

El modelo se desarrolla tomando como unidad territorial principal al Distrito Metropolitano de Quito, así como la necesidad de integrar las ligas deportivas dentro de los instrumentos de planificación territorial vigentes, particularmente el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.2 Naturaleza o Tipo de Proyecto

Desarrollo institucional: El proyecto propuesto encaja como desarrollo institucional, ya que propone la creación de un modelo de gestión que permita a las ligas deportivas, fortalecer su estructura interna, la cultura organizacional y, sobre todo, que le favorezca en la toma de decisiones a través de mecanismos de gobernanza y estrategias de articulación institucional.

1.3 Objetivos

1.3.1 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 de recursos y del espacio público deportivo, en articulación con los instrumentos de gestión pública vigentes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las problemáticas territoriales, sociales, ambientales y económicas que afectan la gestión de las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Formular estrategias de política pública y mecanismos de gobernanza territorial orientados al fortalecimiento administrativo y comunitario de las ligas deportivas.
- Establecer indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto territorial, social e institucional del modelo de gestión.

1.4 Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

La presente investigación es importante, ya que, las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito, son organizaciones que cumplen funciones sociales, comunitarias y urbanas estratégicas dentro del territorio, por lo que, se debe fortalecer los mecanismos de gestión territorial y administrativa de las mismas, con el objetivo de estandarizar su forma de actuación; además, la cultura de las ligas deportivas se replica en todo el país. En ese sentido, el entendimiento profundo de su existencia y funcionamiento permitirá establecer un modelo replicable a nivel nacional.

En el contexto actual del DMQ, las ligas deportivas enfrentan problemáticas relacionadas con desigualdad en la calidad de infraestructura, limitaciones de accesibilidad, administración y planificación empírica, financiamiento limitado. Estas condiciones afectan la sostenibilidad de los espacios deportivos comunitarios y limitan su capacidad para contribuir al bienestar social, la cohesión comunitaria y la prevención de problemáticas urbanas asociadas al sedentarismo, inseguridad y deterioro del espacio público.

El modelo busca superar enfoques tradicionales centrados únicamente en infraestructura deportiva, incorporando dimensiones de gobernanza, sostenibilidad y territorialidad. Asimismo, la investigación posee relevancia para la gestión pública, debido a que propone mecanismos que permitan fortalecer procesos de planificación y seguimiento territorial.

1.5 Ligas Deportivas en el DMQ

Las ligas deportivas son organizaciones sociales, que se manejan independientemente, con sus propios recursos y modelos de gestión. Así mismo, *"(...)La liga deportiva barrial, no es precisamente la organización de base, ni tampoco es la superestructura que toma las grandes decisiones para el conglomerado de organizaciones sociales vinculadas a la práctica deportiva comunitaria; sino, es la estructura intermedia en el sistema organizativo del deporte barrial, articula a los clubes y equipos, organiza los campeonatos, evalúa el desempeño, se relaciona hacia arriba con las matrices, como instancias articuladoras de las ligas y estructuradoras de la política. Las ligas convocan a los clubes y equipos y las matrices articulan a las ligas. Así se explica su determinante factor en el esquema general del deporte barrial y parroquial del Distrito Metropolitano de Quito (...)"* (informe_036-2022.pdf)

Por lo tanto, las matrices no son solamente las articuladoras de las ligas deportivas, sino que son las organizaciones que establecen los reglamentos, brindan ayuda a sus filiales y organizan campeonatos y otras competencias. De acuerdo con la información levantada, se evidencia en Quito, la existencia de cinco matrices.

Tabla 1

Matrices del DMQ

NOMBRE DE LA MATRIZ	LIGAS FILIALES
ASOLIGAS	22
ASOLIGAS RURALES	31
FLQ	116
MICROFUTBOL	38
UDLI	81

Fuente: Autoras

Como se ha detallado a lo largo del documento, las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito, son organizaciones que se encuentran en distintos sectores de la ciudad; algunas han realizado los trámites respectivos para obtener la personería jurídica y otras para el convenio de uso y administración del suelo sobre el predio donde se ubican. Esta investigación busca identificar las zonas de concentración de estos escenarios deportivos y la formalidad de las mismas, así como, el alcance de su presencia.

Tabla 2

Ligas Deportivas DMQ

N°	ORGANIZACIÓN	MATRIZ	OTRA ACTIVIDADES	BENEFICIARIOS	PARROQUIA	ACUERDO MINISTERIAL	CONVENIO DE USO
1	Liga Deportiva Barrial 23 de Mayo	MICROFUTBOL		651	CHILLOGALLO	Nro.0529	AZQ-2023-001
2	Liga Deportiva BARRIAL 4 de Agosto	UDLI		1600	LA ECUATORIANA	0902	
3	Liga barrial 4 de diciembre	UDLI		500	CHILIBULO		
4	liga deportiva barrial Alma Lojana	ASOLIGAS	BAILOTERAPIA	760	PUENGASI	0067	AZMS-2023-005
5	LIGA DEPORTIVA BARRIAL AMISTAD	UDLI		1200	LA MAGDALENA	0427	AZEA-2023-004
6	Liga deportiva barrial y parroquial Andrés de Sta Cruz Oleary	UDLI		1985	SOLANDA	Nro. 1977	1976
7	LIGA DEPORTIVA BARRIAL AREA ECOLOGICA BELLA ARGELIA	MICROFUTBOL		2000	LA ARGELIA	Nro.0609	
8	Liga barrial barrio espejo	UDLI		760	LA ECUAT	Nro. 0680	

					ORIANA		
9	LIGA DEPORTIVA BARRIAL BARRIONUEVO	FLQ		1430	SAN BARTOLO	Nro. 1633	010683
10	LIGA DEPORTIVA BÁSCO BARRIAL ARGENTINA DEL SUR	MICROFUTBOL		528	TURUBAMBA	0784	
11	LIGA DEPORTIVA BASICA BARRIAL MIRADOR DE CHAGUARQUINGO	UDLI		680	LA FERROVIARIA	0258	AZEA-2023-01011
12	LIGA DEPORTIVA BARRIAL "BATALLON CHIMBORAZO"	UDLI	BAILOTERAPIA	1525	CHILIBULO	Nro.1009	N° CDMQ-018-2023 AZEA-2023-016
13	LIGA DEPORTIVA BARRIAL BELLAVISTA CANAL 8	UDLI		590	IÑAQUITO	0389	MD-DAD-2023-2775-OF
14	LIGA DEPORTIVA BARRIAL BILOXI	UDLI	RECREATIVAS DE INTEGRACION	1850	LA MENA	EN TRAMITE	
15	Liga Deportiva Barrial Bolivariana	FLQ		800	IÑAQUITO	0165	
16	LIGA BARRIAL CAMINO A LA LIBERTAD	UDLI		728	EL CONDADO		
17	Liga Deportiva Barrial Carapungo	FLQ	TAEKWONDO	1218	CALDERON	0075pM	AZCA-CON-2023-007
18	LIGA DEPORTIVA BARRIAL CAUPICHU	ASOLIGAS	BAILOTERAPIA	2006	TURUBAMBA	Nro. 0294	CDMQ-021-2023
19	Liga Central Deportiva La Ecuatoriana	UDLI		835	LA ECUATORIANA	424	
20	LIGA DEPORTIVA BARRIAL CHAUPICRUZ	FLQ		1400	LA CONCEPCION	4428	
21	Liga Deportiva Barrial Chillogallo de Santa Rita	FLQ	ATLETISMO-AJEDREZ	2650	SOLANDA	AM 0088	1613 n 2055
22	LIGA DEPORTIVA BARRIAL CINCO DE FEBRERO	UDLI	ATLETISMO-CUARENTA	1284	LA ECUATORIANA	0688	
23	Liga Deportiva Barrial Cochapamba Sur	FLQ		1000	COCHAPAMBA	EN TRAMITE	
24	Liga Deportiva Barrial y Parroquial Colinas del Norte	UDLI	BAILOTERAPIA	1830	EL CONDADO	Nro.105	
25	Liga Deportiva Barrial Combatientes del 41	UDLI		1995	LA MENA	0666	
26	Liga Barrial Comité del Pueblo N° 1	UDLI		4000	COMITE DEL PUEBLO	165	
27	Liga deportiva Barrial Consejo Provincial	FLQ	BAILOTERAPIA	1930	EL CONDADO	0841	
28	Liga Deportiva Parroquial Cotocollao	FLQ	SOTFBALL	1840	PONCEANO		
29	LIGA DEPORTIVA BARRIAL CUENDINA	FLQ		950	AMAGUAÑA	No. 0075	
30	LIGA DEPORTIVA Y CULTURAL LA PULIDA	UDLI		1900	COCHAPAMBA		
31	Liga Barrial de Microfutbol Santo domingo de Conocoto bajo	MICROFUTBOL		500	CONOCOTO		
32	LIga Deportiva Barrial Maria Elena Salazar	UDLI		2250	LA ARGELIA	1608	001
33	Liga deportiva barrial Diego Ocaña	UDLI		2650	LA MAGDALENA	Nro. 0380	

34	Liga Deportiva Barrial Dorado del Sur	MICROFUTBOL		840	TURUBAMBA		
35	Liga Deportiva Barrial El Comercio de Solanda	MICROFUTBOL	BAILOTERAPIA	835	SOLANDA	Nro.0208	
36	Liga Deportiva Barrial El Condado	FLQ		1250	PONCEANO	MD.DM-2024-0847-R	
37	Liga El Manantial de Colinas del Norte	UDLI	BAILOTERAPIA	1968	EL CONDADO		
38	Liga Deportiva Barrial El Mirador De La Argelia	MICROFUTBOL		715	LA ARGELIA	3865	AZEA-223-007
39	Liga Deportiva Barrial El Mirador La Chorrera	MICROFUTBOL		280	SAN JUAN	0075	
40	Liga Deportiva Barrial El Rocío	FLQ		430	CHILLOGALLO		
41	Liga Deportiva El ROSARIO	UDLI		350	CONOCOTO		
42	LIGA DEPORTIVA BARRIAL EL SALVADOR	FLQ	BAILOTERAPIA - ACTIVIDADES LUDICAS RECREACION PARA TERCERA EDAD	2012	SAN JUAN	69	comodato
43	Liga Deportiva Barrial El Transito	FLQ	COCOS	1280	CHILLOGALLO	Nro. 0170	
44	LIGA BARRIAL Y PARROQUIAL ELOY ALFARO	ASOLIGAS	TENIS DE MESA- AJEDREZ	1430	LA MAGDALENA	095	
45	Liga Barrial Eugenio Espejo	N/A		1200	LA ECUATORIANA		
46	LIGA DEPORTIVA BARRIAL Y PARROQUIAL EUGENIO ESPEJO	ASOLIGAS	BAILOTERAPIA	1540	LA MENA	3862	
47	Liga barrial y parroquial Forestal	ASOLIGAS		1670	LA FERROVIARIA	0527	
48	Liga barrial General Rumiñahui	FLQ		523	KENNEDY		
49	Liga González Suárez	ASOLIGAS		920	SAN BARTOLO	128	GADDMQ-SERD-2022-01632-M
50	Liga Deportiva Barrial Guápulo	FLQ		1040	ITCHIMBIA	Nro. 1636	
51	Liga Deportiva Barrial Gustavo Almeida	FLQ	BAILOTERAPIA	1130	COCHAPAMBA	Nro. 0526	
52	Liga Deportiva Barrial Iess Fut	UDLI	TENIS DE MESA	1750	SAN BARTOLO	0714	
53	Liga independiente Copa Quitumbe	UDLI		420	QUITUMBE		
54	LIGA DEPORTIVA BARRIAL INDEPENDIENTE EL GIRON	UDLI		1200	CHILLOGALLO	0103	AZQ-2024_007
55	Liga Independiente Héroes de Paquisha	UDLI		720	GUAMANI		
56	Liga Deportiva Independiente Ingapirca	UDLI	YOGA	824	LA CONCEPCION		
57	Liga Barrial deportiva Independiente La Arcadia	UDLI		4	LA ECUATORIANA	0124	
58	LIGA DEPORTIVA INDEPENDIENTE PONCEANO PRADOS DEL OESTE	FLQ		792	PONCEANO		
59	Liga Independiente San Miguel de Chachas	UDLI		680	CONOCOTO		

60	Liga independiente Santa Elena de Guamaní	MICROFUTBOL	PELOTA NACIONAL	1416	SAN BARTOLO		
61	Liga Independiente Unión Hermanos Cristianos	UDLI		300	LA MAGDALENA		
62	Liga Deportiva Independiente Valles del Sur	MICROFUTBOL	BAILOTERAPIA	109	QUITUMBE		
63	liga deportiva barrial indorock	ASOLIGAS	PINPONG	1330	LA MAGDALENA	0471	AZEA-2023-003
64	Liga Barrial INTEGRACIÓN POR LA AMISTAD	FLQ		428	KENNEDY	EN TRAMITE	
65	LIGA DEPORTIVA BARRIAL IÑAQUITO	FLQ		1111	RUMIPAMBA	0688	Comodato
66	Liga Deportiva Barrial "JOSÉ FÉLIX BARREIRO"	UDLI		910	SOLANDA	No. 441	
67	Liga Juridica Barrial Copa Vista Hermosa	MICROFUTBOL		1034	EL CONDADO	0281	
68	Liga Deportiva Barrial La Armenia	FLQ		2425	CONOCOTO		
69	Liga Deportiva Barrial "La Clemencia"	FLQ		690	LA FERROVIARIA		
70	Liga Deportiva barrial la Comuna Santa Clara de San Millán	FLQ		2530	BELISARIO QUEVEDO	Nro. 119	0389
71	Liga Deportiva Barrial La Concordia	FLQ		1300	LA ECUATORIANA	MD-DM-2024-0806-R	
72	Liga Deportiva Barrial LA ESPERANZA	UDLI		560	GUAMANI		
73	Liga Deportiva Barrial y Parroquial La Floresta	FLQ	BAILOTERAPIA	2299	ITCHIMBIA	1288	C50132601001
74	Liga Deportiva Barrial La Isla de la Isla	MICROFUTBOL		1035	SOLANDA		
75	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LA JOSEFINA	UDLI	BAILOTERAPIA	750	LA CONCEPCION	N0244	AZLD-2024-001
76	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LA LIBERTAD DE QUITO	FLQ	BAILOTERAPIA	1485	LA LIBERTAD	185	
77	Liga Deportiva Barrial La Luz	UDLI		2430	KENNEDY	110	
78	Liga Deportiva Barrial La Quintana	UDLI	JUEGOS TRADICIONALES	1640	SAN ISIDRO DEL INCA	110	
79	La liga Barrial San Andres Kim	MICROFUTBOL		1032	SOLANDA	691	AZEA-2023-011
80	Liga Deportiva Barrial La TOGLLA de Guangopolo	FLQ	GRUPO DE DANZA	574	GUANGOPOLO		
81	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LA TOLA	FLQ		3120	ITCHIMBIA	0751	
82	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LA VICENTINA	FLQ	TENIS DE MESA	1101	ITCHIMBIA	0163	1977
83	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LAS CASAS	FLQ	BAILOTERAPIA -COCOS	2220	BELISARIO QUEVEDO	2471	
84	Liga Barrial Las Cuadras de Fundeporte	UDLI		965	CHILLOGALLO	N°124	
85	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LAS ORQUIDEAS	UDLI		1645	PUENGASI	0506	
86	LIDIFAPON	N/A		1250	SAN BARTOLO	0261	
87	Liga Barrial Deportiva Llano Grande	FLQ	BAILOTERAPIA	3300	CALDERON		

88	LIGA DEPORTIVA BARRIAL LOS LIBERTADORES	FLQ	BAILOTERAPIA ACTIVIDADES TERCERA EDAD	3650	CHILIBULO	Nro. 178	AZEA-2023-001
89	Liga Barrial Luz y Vida	N/A		2350	CALDERON	167	
90	LIGA DEPORTIVA BARRIAL MAGISTERIO DE PICHINCHA	MICROFUTBOL	BAILOTERAPIA - JUEGOS TRADICIONALES	745	CHILIBULO		
91	Liga Deportiva Barrial "Manuelita Sáenz"	FLQ	TAEKWONDO-ATLETISMO	1425	LA ECUATORIANA	0651	.
92	Liga deportiva barrial Marquesa de Solanda	ASOLIGAS		1250	SOLANDA	2480	
93	LIGA DEPORTIVA BARRIAL MARTHA BUCARAM DE ROLDOS	ASOLIGAS	BAILOTERAPIA	990	LA ECUATORIANA	0204	
94	LIGA DEPORTIVA BARRIAL MATILDE ALVAREZ	FLQ	BAILOTERAPIA	2080	TURUBAMBA	371	
95	Liga Barrial Miravalle	UDLI		700	PUENGASI		
96	Liga Deportiva Barrial Monteserrin	FLQ	BAILOTERAPIA - TENIS	4100	JIPIJAPA	022	051
97	Liga Deportiva Barrial y Parroquial Nueva Aurora	UDLI		1260	S/I	3863	
98	LIGA DEPORTIVA NUEVOS HORIZONTES DEL SUR	MICROFUTBOL		925	LA ECUATORIANA		
99	Liga nuevos horizontes del sur #1	ASOLIGAS		1120	COCHAPAMBA	0549	
100	LIGA DEPORTIVA OASIS DEL SUR	LIGAS DEPORTIVAS NO ALINEADAS DE QUITO		810	LA ECUATORIANA	EN TRAMITE	
101	Liga Deportiva Barrial Obrero Independiente	UDLI	BAILOTERAPIA	594	PUENGASI	Nro. 242	
102	LIGA DEPORTIVA BARRIAL ORGANIZACIÓN LA COMUNA	FLQ	EVENTOS CULTURALES	1400	BELISARIO QUEVEDO	0328	
103	Liga Barrial Oriente Quiteño	UDLI	BAILOTERAPIA	1752	LA ARGELIA		
104	Liga deportiva Barrial Pampa Ecuatoriana	MICROFUTBOL		1200	GUAMANI	0171	
105	LIGA DEPORTIVA BARRIAL Y PARROQUIAL PANAMERICANA SUR EL BLANQUEADO	ASOLIGAS		2650	QUITUMBE	0069	AZQ-2023-002
106	Liga Deportiva Barrial Paraísos del Sur	LIGAS DEPORTIVAS NO ALINEADAS DE QUITO	BAILOTERAPIA	720	QUITUMBE		
107	Liga Deportiva Barrial PIO XII	MICROFUTBOL		1590	CHIMBACALLE	0226	
108	LIGA BARRIAL PISULLI	ASOLIGAS	GRUPO DE DANZA-BAILOTERAPIA	4600	EL CONDADO	36	
109	LIGA DEPORTIVA BARRIAL" PLAN VICTORIA "	MICROFUTBOL	COCOS	706	GUAMANI	0205	
110	Liga Deportiva Barrial Pobre Diablo	FLQ	BAILOTERAPIA FÚTBOL ALCOHÓLICOS ANÓNIMOS CLUBES DE	1070	CHIMBACALLE	132	

			DANZA TERCERA EDAD				
111	Liga Deportiva Barrial Primero de Mayo El Calzado	UDLI	TENIS DE MESA	1420	SAN BARTOLO	48	AZEA-2023-008
112	Liga Deportiva Barrial Puertas del Sol	UDLI	JUEGOS TRADICIONALES CARRERA DEL CHASQUI	2005	COMITE DEL PUEBLO	0434	
113	Liga Deportiva Barrial Quito Sur	UDLI		1720	SAN BARTOLO	153	
114	Liga deportiva Reino de Quito	UDLI		824	LA MENA	033	5204665
115	Liga deportiva barrial Rodrigo Paz	MICROFUTBOL	BAILOTERAPIA	3100	SAN JUAN	389	Convenio No.-AZMS-2022-000
116	LIGA DEPORTIVA BARRIAL RUMICUCHO	FLQ	CAMINATAS	1340	SAN ANTONIO		
117	Liga Deportiva Barrial Rumipamba	N/A	BAILOTERAPIA	995	QUITUMBE	0987	AZEA-2021-025
118	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN CARLOS	FLQ		1091	COCHAPAMBA	312	
119	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN ENRIQUE DE VELASCO	UDLI	BAILOTERAPIA	1255	EL CONDADO	0247	AZLD-2023-001
120	Liga barrial San Fernando de Guamani	UDLI		1140	GUAMANI	0133	
121	Liga deportiva Barrial San Francisco de Tanda	ASOLIGAS		390	NAYON	Nro. 192	
122	Liga San Isidro de Puengasi	UDLI	COCOS	920	PUENGASI		
123	Liga Deportiva Barrial San Isidro del Inca	FLQ	BAILOTERAPIA - GIMNASIA RÍTMICA.	1750	SAN ISIDRO DEL INCA		
124	LIGA DEPORTIVA SAN JOSE DE CANGAHUA	FLQ		1900	EL CONDADO	0380	
125	LIGA DEPORTIVA BARRIAL Y PARROQUIAL SAN JOSE DE GUAMANI	ASOLIGAS		1250	TURUBAMBA	135	
126	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN JUAN	FLQ		1210	SAN JUAN	370	
127	Liga Deportiva San Juan Bosco Del Itchimbia	UDLI	JUEGOS TRADICIONALES	1400	ITCHIMBIA	2453	
128	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN JUAN DE CONOCOTO	FLQ		805	CONOCOTO	359	CONTRATO DE COMODATO FEDERACION DE LIGAS
129	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN LUIS DE CHILLOGALLO	N/A		1525	CHILLOGALLO	MD-SSDAF-2023-0016	
130	Liga Barrial San Miguel de Collacoto	FLQ		625	PUENGASI		

131	Liga Barrial San Pedro de El Valle	FLQ		875	NAYON		
132	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SAN ROQUE	FLQ		4500	LA LIBERTAD	0389	
133	Liga Santa Ana de Chillogallo	FLQ		1200	CHILLOGALLO		
134	LIGA PARROQUIAL Y BARRIAL SANTA ANITA	UDLI	BAILOTERAPIA	1115	SAN BARTOLO		
135	Liga Barrial Santa Elena Nanegalito	FLQ	PELOTA NACIONAL	1170	NANEGALITO		
136	LIGA SANTA INÉS DE CUMBAYÁ	FLQ	BAILOTERAPIA	2300	CUMBAYA		
137	Santa María de Cotocollao	UDLI		1530	EL CONDADO	00233	
138	Liga Deportiva Barrial Santa Rosa de la Argelia	MICROFUTBOL		1580	LA ARGELIA	0431	
139	Liga sectores altos de la ferroviaria	FLQ		1850	LA FERROVIARIA		
140	LIGA DEPORTIVA BARRIAL SOCIAL Y CULTURAL MODELO	UDLI		1370	LA ARGELIA	Nro. 360	AZEA-2024-002
141	liga deportiva barrial super h	MICROFUTBOL		1175	SOLANDA		
142	Liga deportiva barrial Tambollacta	MICROFUTBOL		709	QUITUMBE		
143	Liga barrial tanlahua	FLQ		625	SAN ANTONIO		
144	LIGA DEPORTIVA BARRIAL TOCTIUCO	FLQ	BAILOTERAPIA	1930	SAN JUAN	Nro. 0027	AZMS-DZAJ-2024-11
145	Liga Deportiva Barrial Tola Chica Numero Dos	FLQ	BAILOTERAPIA	1676	TUMBACO	155	
146	Liga barrial TURUBAMBA	UDLI	JUEGOS TRADICIONALES	1500	SOLANDA	0175	A-089
147	Liga Deportiva Barrial Turubamba de Monjas	UDLI		1680	IÑAQUITO	0357	
148	Liga deportiva barrial Turubamba de Monjas la Ecuatoriana	UDLI		900	LA ECUATORIANA	0572	3205,51
149	LIGA DEPORTIVA BARRIAL UNION	ASOLIGAS		2240	SOLANDA	3872	
150	Liga Deportiva Barrial Vencedores de Pichincha	UDLI		1955	LA MENA	0007	No AZEA-2023-017
151	Liga deportiva barrial y parroquial vencedores de Tarqui	ASOLIGAS	EVENTOS CULTURALES	5000	LA MENA	074	
152	LIGA DEPORTIVA BARRIAL VICTORIA CENTRAL	ASOLIGAS	BAILOTERAPIA	330	GUAMANI	624	
153	LIGA DEPORTIVA PARROQUIAL ALANGASI	ASOLIGAS RURALES	BAILOTERAPIA - CAMINATA	906	ALANGASI	Nro. 0500	
154	Liga deportiva Barrial y Parroquial Ciudad de Quito	UDLI		1350	SAN BARTOLO	Nro. 121	

155	Liga Deportiva Parroquial de Calderón	ASOLIGAS RURALES	BAILOTERAPIA -PELOTA NACIONAL	2460	CALDERON	125	
156	LIGA DEPORTIVA PARROQUIAL DE CONOCOTO	ASOLIGAS RURALES	ATLETISMO-PATINAJE-BAILOTERAPIA	2820	CONOCOTO	N°MD-SSDAF-2023-0024	
157	Liga Deportiva Parroquial de Lloa	ASOLIGAS RURALES		1300	LLOA		
158	LIGA DEPORTIVA BARRIAL Y PARROQUIAL JARDIN DEL VALLE	UDLI		1105	PUENGASI	3394	AZMS-2023-001
159	Liga Deportiva Juridica Barrial y Parroquial Clemente Ballen	UDLI		4450	SAN BARTOLO	104	104
160	Liga Deportiva Barrial y Parroquia Quitus Colonial	ASOLIGAS		455	QUITUMBE	0539	
161	Liga deportiva parroquial Zámbiza	ASOLIGAS		1835	ZAMBIZA	0111	
162	LIGA DEPORTIVA 14 DE ENERO	ASOLIGAS		1316	SAN BARTOLO	Nro.0153	
163	LIGA DEPORTIVA 18 DE OCTUBRE	N/A		850	GUAMANI		
164	LIGA DEPORTIVA ADEMASUR	N/A		950	LA ECUATORIANA	0780	En trámite
165	LIGA DEPORTIVA AIDA LEON	FLQ			LA ARGELIA		
166	LIGA DEPORTIVA AMAGUAÑA	ASOLIGAS RURALES			AMAGUAÑA		
167	LIGA DEPORTIVA ANDALUCIA	FLQ		1050	LA CONCEPCION	Nro. 60	
168	LIGA DEPORTIVA ANGAMARCA	FLQ			ALANGASI	Nro. 850	
169	LIGA DEPORTIVA AÑORANZA	FLQ			GUAMANI		
170	LIGA DEPORTIVA ARGELIA ALTA	MICROFUTBOL		775	LA ARGELIA	Nro.0049	EN TRAMITE
171	LIGA DEPORTIVA ARGENTINA	MICROFUTBOL		1050	TURUBAMBA	Nro.0784	
172	LIGA DEPORTIVA ATUCUCHO	FLQ		1500	COCHAPAMBA	Nro. 621	
173	LIGA DEPORTIVA ATAHUALPA	ASOLIGAS RURALES		412	ATAHUALPA		
174	LIGA DEPORTIVA AUQUI DE MONJAS	FLQ			PUENGASI		
175	LIGA DEPORTIVA BELLAVISTA DE CALDERÓN	N/A		1400	CALDERON	Nro. 0231	
176	LIGA DEPORTIVA BELLAVISTA DEL SUR	FLQ		660	TURUBAMBA	Nro. 637	
177	LIGA DEPORTIVA CALACALÍ	ASOLIGAS RURALES			CALACALI		
178	LIGA DEPORTIVA CARCELEN BAJO	UDLI	TENIS DE MESA, Ajedrez, CANTO	3070	CARCELEN	0025	SI

179	LIGA DEPORTIVA CHECA	ASOLIGAS RURALES	Atletismo	1830	CHECA	412	
180	LIGA DEPORTIVA CIUDAD BICENTENARIO	FLQ		1050	CALDERON	Nro. 0425	
181	LIGA DEPORTIVA CASPIGASI DEL CARMEN	FLQ			S/I		
182	LIGA DEPORTIVA CIUDADELA IBARRA	UDLI		2550	LA ECUATORIANA	Nro. 0245	
183	LIGA DEPORTIVA CENTRO DEP. CULTURAL Y RECRACION SANTA TERESITA	FLQ			S/I		
184	LIGA DEPORTIVA CHAVEZPAMBA	N/A			S/I		
185	LIGA DEPORTIVA CHECA	N/A			S/I		
186	LIGA DEPORTIVA COCHAMPABA NORTE	FLQ		1600	COCHAPAMBA	Nro.0621	
187	LIGA DEPORTIVA CHIMBACALLE	N/A		2000	CHIMBACALLE		
188	LIGA DEPORTIVA CHIMBORAZO	FLQ			LA MENA		
189	LIGA DEPORTIVA CIUDADELA EL EJERCITO	UDLI			QUITUMBE		
190	LIGA DEPORTIVA COMITE DEL PUEBLO DE PUENGASI	UDLI	SI	1880	PUENGASI	193	
191	LIGA DEPORTIVA CORAZON DE JESUS	FLQ		1330	CARCELEN	0119	
192	LIGA DEPORTIVA CRISTO REY	MICROFUTBOL		350	LA MENA	Nro.0448	EN TRAMITE
193	LIGA DEPORTIVA COLINAS DEL SUR	N/A			CHILLOGALLO		
194	LIGA DEPORTIVA COLINAS DEL VALLE	N/A		900	CALDERON		
195	LIGA DEPORTIVA CUMBAYA	ASOLIGAS RURALES		1192	CUMBAYA	No.134	
196	LIGA DEPORTIVA COMUNA CENTRAL DE TUMBACO	FLQ		1020	TUMBACO		
197	LIGA DEPORTIVA COMUNA MIRAFLORES	N/A			IÑAQUITO		
198	LIGA DEPORTIVA COOP. VALLE DEL SUR	MICROFUTBOL			QUITUMBE		EN TRAMITE
199	LIGA DEPORTIVA DE PIFO	ASOLIGAS RURALES		1275	PIFO	Nro. 717	
200	LIGA DEPORTIVA ECUADOR	N/A		1200	CALDERON	Nro. 0308	
201	LIGA DEPORTIVA CUATRO DE DICIEMBRE	UDLI			CHILIBULO		
202	LIGA DEPORTIVA EL CONDE	UDLI		900	QUITUMBE	Nro.0003	

203	LIGA DEPORTIVA EL INCA	FLQ		1600	KENNEDY	Nro.0781	
204	LIGA DEPORTIVA EDEN DEL VALLE	UDLI		428	S/I		
205	LIGA DEPORTIVA EL QUINCHE	ASOLIGAS RURALES		1380	QUINCHE	Nro.130	
206	LIGA DEPORTIVA EL TEJAR	N/A		855	SAN JUAN	Nro.1978	
207	LIGA DEPORTIVA EL GUABO	FLQ			S/I		
208	LIGA DEPORTIVA EL EJIDO DE AMAGUAÑA	FLQ			AMAGUAÑA		
209	LIGA DEPORTIVA SAN ANTONIO DE PICHINCHA	ASOLIGAS RURALES		1775	SAN ANTONIO	Nro. 128	SI
210	LIGA DEPORTIVA EL MIRADOR DE ZABALA	FLQ			CALDERON		
211	LIGA DEPORTIVA EL PANECILLO	N/A			S/I		
212	LIGA DEPORTIVA EL PLACER	N/A			S/I		
213	LIGA DEPORTIVA EL PORTAL DE CARAPUNGO	FLQ			CALDERON		
214	LIGA DEPORTIVA EL RECREO	N/A		1300	LA FERROVIARIA		
215	LIGA DEPORTIVA EL ROCIÓ	FLQ			GUAMANI		
216	LIGA DEPORTIVA EL ROSAL	FLQ		450	SAN JUAN		
217	LIGA DEPORTIVA GUANGOPOLO	ASOLIGAS RURALES		1217	GUANGOPOLO	0215	
218	LIGA DEPORTIVA EQUINOCCIAL	FLQ			S/I		
219	LIGA DEPORTIVA SAN JOSÉ DE MONJAS	FLQ		1000	PUENGASI	0609	SI
220	LIGA DEPORTIVA GUAYLLABAMBA	ASOLIGAS RURALES		1375	GUAYLLABAMBA	Nro. 141	
221	LIGA DEPORTIVA GENERAL MILLER	FLQ		2200	CENTRO HISTORICO		
222	LIGA DEPORTIVA LA MERCED	ASOLIGAS RURALES		1525	LA MERCED	Nro. 138	IC-CPP-2023-033
223	LIGA DEPORTIVA GUALEA	ASOLIGAS RURALES	Pelota Nacional	440	GUALEA	136	
224	LIGA DEPORTIVA JAIME ROLDOS AGUILERA	UDLI		175	EL CONDADO	Nro. 0244	
225	LIGA DEPORTIVA INDEPENDIENTE MEDIA LUNA	N/A		1700	LA FERROVIARIA		
226	LIGA DEPORTIVA LA ESPERANZA DE TUMBACO	FLQ		1350	TUMBACO	Nro.0299	

227	LIGA DEPORTIVA COMUNA LUMBISI	N/A	running, pelota nacional, bailoterapia	1050	#N/D		
228	LIGA DEPORTIVA ITCHIMBIA	FLQ			S/I		
229	LIGA DEPORTIVA LA ISLA	MICROFUTBOL		1050	SOLANDA	Nro. 0466	
230	LIGA DEPORTIVA JARAMILLO ARTEAGA	FLQ			CHIMBACALLE		
231	LIGA DEPORTIVA BARRIAL "JOHN F. KENNEDY"	FLQ	SI	950	S/I	246	
232	LIGA DEPORTIVA LA BRETAÑA	FLQ			TURUBAMBA		
233	LIGA DEPORTIVA LA COCHA	MICROFUTBOL			TURUBAMBA		
234	LIGA DEPORTIVA LA FLORIDA DE POMASQUI	N/A		750	POMASQUI		
235	LIGA DEPORTIVA ATAHUALPA	FLQ		1800	AMAGUAÑA	Nro. 357	IC-CPP-2023-024
236	LIGA DEPORTIVA LA LIBERTAD	FLQ		1000	LA LIBERTAD		
237	LIGA DEPORTIVA LA LOMITA	FLQ			LA ARGELIA		
238	LIGA DEPORTIVA LOS ANDES	MICROFUTBOL		1050	LA ECUATORIANA	Nro. 0269	EN TRAMITE
239	LIGA DEPORTIVA LA OFELIA	N/A		800	PONCEANO		
240	LIGA DEPORTIVA MARQUESA DE SOLANDA No. 2	ASOLIGAS		2150	SOLANDA	Nro. 134	
241	LIGA DEPORTIVA LA UNIÓN	N/A		725	COMITE DEL PUEBLO		
242	LIGA DEPORTIVA LA VILLAFLORA	N/A		1700	LA MAGDALENA		
243	LIGA DEPORTIVA LABRADOR SAN ISIDRO DE GUAMANÍ	N/A		700	S/I		
244	LIGA DEPORTIVA LAS PALMERAS	FLQ			LA MERCED		
245	LIGA DEPORTIVA LAS PALMERAS	UDLI			JIPIJAPA		
246	LIGA DEPORTIVA LIBERTAD DE CHILLOGALLO	FLQ		1000	CHILLOGALLO	114	
247	LIGA DEPORTIVA LLANO CHICO	ASOLIGAS RURALES		1725	LLANO CHICO		
248	LIGA DEPORTIVA LOMA HERMOSA	N/A		700	EL CONDADO		
249	LIGA DEPORTIVA LUCHADOR ELOY ALFARO	FLQ			COMITE DEL PUEBLO		

250	LIGA DEPORTIVA MANGAHUANTAG	FLQ			S/I		
251	LIGA DEPORTIVA MARIANA DE JESÚS	FLQ			CALDERON		
252	Liga Deportiva Barrial Mariscal de Ayacucho	ASOCIACIÓN DE MICROFÚTBOL	SI	2486	LA MENA	Resolución Nro. MD-DM-2024-1326-R	
253	LIGA DEPORTIVA ORIENTAL	FLQ		2400	LA FERROVIARIA	Nro.0538	
254	LIGA DEPORTIVA CARCELÉN ALTO	FLQ		2020	CARCELEN	Nro.0030	IC-CPP-2023-025
255	LIGA DEPORTIVA PINTAG	ASOLIGAS RURALES		1050	PINTAG	Nro.0272	
256	LIGA DEPORTIVA MITAD DEL MUNDO	FLQ			S/I		
257	LIGA DEPORTIVA MUNICIPAL	FLQ		660	S/I		
258	LIGA DEPORTIVA NANEGAL	ASOLIGAS RURALES		650	NANEGAL		
259	LIGA DEPORTIVA NANEGALITO	ASOLIGAS RURALES		925	NANEGALITO		
260	LIGA DEPORTIVA SAN JUANITO DE MONJAS	N/A		2250	PUENGASI	Nro.0065	SI
261	LIGA DEPORTIVA NONO	ASOLIGAS RURALES			NONO		
262	LIGA DEPORTIVA NUEVA JERUSALEN	N/A		800	TURUBAMBA		
263	LIGA DEPORTIVA LA ARCADIA	UDLI		2000	QUITUMBE	Nro.0124	SI
264	LIGA DEPORTIVA ORQUIDEAS DEL SUR	MICROFUTBOL		750	QUITUMBE		
265	LIGA DEPORTIVA OYACOTO	FLQ			CALDERON		
266	LIGA DEPORTIVA OYAMBARILLO	FLQ			TABABELA		
267	LIGA DEPORTIVA PACTO	ASOLIGAS RURALES		1550	PACTO		
268	LIGA DEPORTIVA PRIMICIAS DE QUITO	MICROFUTBOL		700	LA ECUATORIANA	Nro. 0473	EN TRAMITE
269	LIGA DEPORTIVA PUELLARO	ASOLIGAS RURALES		875	PUELLARO	Nro. 139	
270	LIGA DEPORTIVA PRIMERO DE MAYO DE CHILLOGALLO	UDLI		1200	CHILLOGALLO		
271	LIGA DEPORTIVA PERUCHO	ASOLIGAS RURALES			S/I		
272	LIGA DEPORTIVA PUEMBO	ASOLIGAS RURALES			PUEMBO	Nro. 129	

273	LIGA DEPORTIVA SAN BARTOLO	FLQ	Bailoterapia	1755	SAN BARTOLO	436	SI
274	LIGA DEPORTIVA POMASQUI	FLQ		3375	POMASQUI		
275	LIGA DEPORTIVA SAN CARLOS DEL SUR	UDLI		600	LA ARGELIA	Nro. 164	
276	LIGA DEPORTIVA SAN FERNANDO DE LA MENA	MICROFUTBOL			LA MENA	Nro. 0507	EN TRAMITE
277	LIGA DEPORTIVA PUEBLO UNIDO	UDLI		1415	QUITUMBE		
278	LIGA DEPORTIVA SAN JOSE	N/A		1950	LA MAGDALENA	Nro.0380	
279	LIGA DEPORTIVA SAN JOSE COCOTOG	UDLI		675	ZAMBIZA	Nro. 107	
280	LIGA DEPORTIVA PUSUQUI	N/A		775	POMASQUI		
281	Liga Deportiva Barrial Quito Norte	N/A		1620	COTOCOLLAO		SI
282	LIGA DEPORTIVA NAYÓN	ASOLIGAS RURALES		3340	NAYON	415-56-08-INGR	
283	LIGA DEPORTIVA SAN JOSE DE MINAS	ASOLIGAS RURALES			SAN JOSE DE MINAS	Nro.132	
284	LIGA DEPORTIVA RANCHO SAN ANTONIO ALTO	FLQ			EL CONDADO		
285	LIGA DEPORTIVA RAYO CUCHO	FLQ			S/I		
286	LIGA DEPORTIVA SAN MIGUEL DE CHACHAS	UDLI		440	QUITUMBE		
287	LIGA DEPORTIVA POMASQUI LA TOLA	ASOLIGAS RURALES		3375	POMASQUI	Nro.0482	SI
288	LIGA DEPORTIVA SAHUANGAL	FLQ			S/I		
289	LIGA DEPORTIVA SANTO TOMAS II	UDLI		725	TURUBAMBA		
290	LIGA DEPORTIVA SAN PATRICIO DE PUENGASI	MICROFUTBOL		1002	LA FERROVIARIA	Nro. 0615	En trámite
291	LIGA DEPORTIVA SAN PEDRO DE EL TINGO	FLQ		1600	ALANGASI	SI	
292	LIGA DEPORTIVA SAN SEBASTIÁN	FLQ		1675	CENTRO HISTORICO	Nro.0158	
293	LIGA DEPORTIVA SAN CARLOS DE ALANGASÌ	FLQ			S/I		
294	LIGA DEPORTIVA SAN VICENTE DE LA FLORIDA	N/A		1250	COCHAPAMBA	Nro.0580	
295	LIGA DEPORTIVA SANTA RITA	FLQ		1100	SOLANDA	Nro.0448	
296	LIGA DEPORTIVA SAN FRANCISCO DE SAN JOSÉ DE MORÁN	N/A		375	CALDERON		

297	LIGA DEPORTIVA SAN FRANCISCO DEL PINTADO	MICROFUTBOL			CHILIBULO		
298	LIGA DEPORTIVA SAN JOSÉ DE CALDERON	FLQ			CALDERON		
299	LIGA DEPORTIVA SANTA TERESITA DEL VALLE	N/A		3225	CONOCOTO	Nro.0063	
300	LIGA DEPORTIVA SIERRA HERMOSA	MICROFUTBOL		700	GUAMANI	Nro. 0785	
301	LIGA DEPORTIVA SIMON BOLIVAR	FLQ		1250	SAN BARTOLO	SI	
302	LIGA DEPORTIVA SAN JUAN DE TURUBAMBA	UDLI			TURUBAMBA		
303	LIGA DEPORTIVA CIUDADELA MEXICO	UDLI		1500	CHIMBACALLE	Nro.108	SI
304	LIGA DEPORTIVA SAN MARCELO	N/A			LA ECUATORIANA		
305	LIGA DEPORTIVA SAN MARTIN DE PORRES	FLQ	Bailoterapia	1445	S/I	No. 0070	En trámite
306	LIGA DEPORTIVA SAN MIGUEL DE AMAGASI	UDLI			SAN ISIDRO DEL INCA		
307	LIGA DEPORTIVA SOLANDA	FLQ		2400	SOLANDA	Nro.304	
308	LIGA DEPORTIVA TABABELA	ASOLIGAS RURALES			S/I	Nro. 137	
309	LIGA DEPORTIVA SAN PEDRO DE INCHAPICHO	N/A			S/I		
310	LIGA DEPORTIVA TRIBUNA DEL SUR	FLQ		1440	LA MAGDALENA	Nro.0230	
311	LIGA DEPORTIVA TUMBACO	ASOLIGAS RURALES		1200	TUMBACO	Nro. 027	
312	LIGA DEPORTIVA SANTA BARABARA	FLQ			S/I		
313	LIGA DEPORTIVA TURUBAMBA DE MONJAS LA INMACULADA	UDLI		2650	GUAMANI	Nro.0537	
314	LIGA DEPORTIVA SANTA ROSA 2NDA ETAPA	N/A		650	CHILLO GALLO		
315	LIGA DEPORTIVA SANTA ROSA DE CHILLOGALLO	N/A		1400	CHILLO GALLO		
316	LIGA DEPORTIVA UNION Y AMISTAD DE LA FERROVIARIA MEDIA	MICROFUTBOL			S/I	Nro. 0783	
317	LIGA DEPORTIVA SANTOS PAMBA	MICROFUTBOL			GUAMANI		
318	LIGA DEPORTIVA UNION Y JUSTICIA	UDLI		675	SAN BARTOLO	Nro.190	
319	LIGA DEPORTIVA SOLANDA TRES	UDLI			SOLANDA		
320	LIGA DEPORTIVA STO. DOM.DE CONOCOTO	FLQ			CONOCOTO		

321	LIGA DEPORTIVA SULTANA DE LOS ANDES	UDLI			S/I		
322	LIGA DEPORTIVA TREBOLES DEL SUR	N/A		525	QUITUMBE		
323	LIGA DEPORTIVA LA MAGDALENA	FLQ		1600	CHILIBULO	SI	COMODATO
324	LIGA DEPORTIVA UBAC	FLQ			S/I		
325	LIGA DEPORTIVA UNIÓN DE CIUDADELAS	FLQ			S/I		
326	LIGA DEPORTIVA UNIÓN DEPORTIVA POMASQUI	FLQ			S/I		
327	LIGA DEPORTIVA UNION ELOY ALFARO	FLQ		700	JIPIJAPA		
328	LIGA DEPORTIVA UNION LA BOTA SECTOR 4	FLQ			S/I		
329	LIGA DEPORTIVA UNION RUMICUCHO	FLQ			SAN ANTONIO		
330	LIGA DEPORTIVA RANCHO LOS PINOS	N/A			LA ARGELIA	SI	SI
331	LIGA DEPORTIVA VIRGEN DEL QUINCHE	N/A		1350	LA ECUATORIANA	Nro. 130	
332	LIGA DEPORTIVA VALLE DEL SUR	MICROFUTBOL			S/I		
333	LIGA DEPORTIVA SAN JUAN DE CALDERON	N/A		1900	CALDERON	SI	SI
334	LIGA DEPORTIVA WILSON MONGE	UDLI		1750	COMITE DEL PUEBLO	Nro. 111	
335	LIGA DEPORTIVA VILLA SOLIDARIDAD	N/A			S/I		
336	LIGA DEPORTIVA VIRGEN DEL PILAR	FLQ			S/I		
337	LIGA DEPORTIVA VISTA HERMOSA	N/A		325	CHILLOGALLO		
338	LIGA DEPORTIVA YARUQUI	ASOLIGAS RURALES	Caminata, Bailoterapia	1130	YARUQUI	453	
339	LIGA DEPORTIVA BELLAVISTA	FLQ		1200	COCHAPAMBA	Nro. 715	
340	LIGA DEPORTIVA BARRIAL DE CALLUMA	N/A		420		MD-DM-2025-0038-R	SI

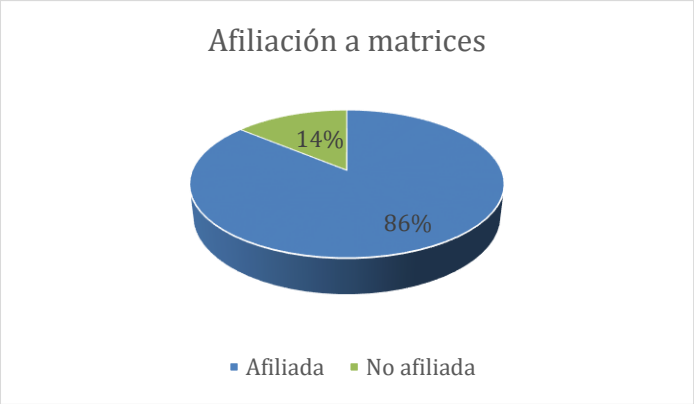
Fuente: Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación

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 350 ligas deportivas, sin embargo, la información levantada

en el año 2024, refleja datos de 339. De éstas, el 86% 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, lo que la ubica como la matriz más grande del DMQ.

Gráfico 1

Porcentaje de afiliación a matrices



Fuente: Autoras

El 58% de las organizaciones cuentan con personería jurídica, lo que les obliga a tener RUC y realizar declaraciones en el SRI, pero así mismo, les otorga beneficios como la recepción de fondos públicos o la facilidad para solicitar una cuenta bancaria a nombre de la liga y de esta manera, evitar el desvío de fondos. Varias de las ligas sin personería jurídica se encuentran ubicadas en parroquias rurales, esto se debe a que, los trámites se realizan en el Quito urbano, por lo que, para los dirigentes de zonas como el Chocó Andino, es complicado viajar constantemente para hacer los trámites correspondientes, prefiriendo así, mantenerse sin personería jurídica.

Gráfico 2

Porcentaje de personería jurídica



Fuente: Autoras

A pesar de usar predios públicos, en su mayoría municipales, solamente el 16% de las ligas cuentan con un convenio de uso o comodato. Esto, de acuerdo, con dirigentes consultados, se debe a la excesiva burocracia para suscribir este documento, por lo que, prefieren usar el espacio sin contar con un convenio de uso.

Gráfico 3

Porcentaje de afiliación a matrices



Fuente: Autoras

De las ligas deportivas que constan en la matriz, un escaso 21% facilita el acceso a actividades deportivas-recreativas diferentes al fútbol, es decir, más del 75% concentra su infraestructura y recursos en un solo deporte; de este 21%, la actividad más común es la bailoterapia. Finalmente, de la información obtenida, se desprende que las parroquias de

Calderón, Chillogallo y la Ecuatoriana son las que albergan a la mayor cantidad de ligas deportivas, y la Liga Deportiva Vencedores de Tarqui beneficia a la mayor cantidad de ciudadanos, como se puede observar en el resumen gráfico de la ilustración 1.

Ilustración 1

Datos relevantes de las ligas deportivas



Fuente: Elaboración propia mediante inteligencia artificial (NotebookML, OpenAI, 2026).

Para complementar el diagnóstico y con el objetivo de conocer a profundidad el funcionamiento de las ligas, esta investigación recoge la información específica de la matriz de ligas más grande del DMQ: la Federación de Ligas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito, y la forma de planificación y gestión de tres ligas deportivas jurídicas.

1.5.1 Perfil de las matrices deportivas

1.5.1.1 Nombre, Actividades, Servicios

La Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito (FLQ) es una organización deportiva autónoma, que agrupa a 116 ligas barriales y parroquiales y atiende a más de 350.000 personas en el Distrito Metropolitano de Quito. Sus principales actividades son la planificación y ejecución de torneos deportivos, y se enfocan en fomentar el deporte recreativo y la actividad física en la comunidad.

1.5.1.2 Misión, Visión

Misión

Fomentar, diversificar y masificar la práctica del deporte recreativo y la actividad física en base al trabajo voluntario y sin fines de lucro. (https://www.fedeligasquito.com/) 19/06/2026

Visión

Ser la más grande y eficiente organización social y deportiva barrial del Ecuador. (https://www.fedeligasquito.com/) 19/06/2026

1.5.1.3 Actividades y Servicios

De acuerdo con la información que consta en la página web de la FLQ, esta organización planifica, programa y ejecuta torneos deportivos a nivel barrial. Además, según su presidente, Carlos Gordón, la FLQ ayuda a las ligas filiales a obtener recursos o beneficios que le permitan mejorar su infraestructura y aumentar los servicios que brindan a sus socios y usuarios.

1.5.1.4 Ubicación de la Organización

El edificio y sede de la FLQ se encuentra ubicado en la Av. Gran Colombia, frente al Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, sin embargo, esta organización se construye de la afiliación de 116 ligas deportivas ubicadas en todo el DMQ. En este edificio se encuentran las oficinas y el espacio destinado para las reuniones semanales que se realizan con los dirigentes de las filiales. Por otro lado, en la planta baja funciona el Centro de Fisioterapia FlashQ, mismo que atiende a socios de las filiales, con valores preferenciales, y a usuarios externos.

1.5.1.5 Ubicación de las Operaciones

Además del espacio administrativo, la FLQ cuenta con un escenario deportivo de primera, el mismo que se ubica sobre la Av. Diego de Vásquez, al norte del Distrito Metropolitano de Quito. Este escenario abre sus puertas para diferentes actividades deportivas, y ha sido sede de entrenamientos de la CONMEBOL durante la Copa América femenina, demostrando que su infraestructura es apta para torneos internacionales.

1.5.1.6 Propiedad y Forma Jurídica

La Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito es una organización deportiva de derecho privado, sin fines de lucro, con finalidad social y comunitaria, la cual se constituyó el 5 de diciembre de 1957. La personería jurídica se otorgó a través de la aprobación de sus estatutos por parte del Ministerio de Educación Pública y Deportes, Acuerdo Ministerial N.° 1410, de fecha 3 de junio de 1963, publicado en el Registro Oficial N.° 8 del 19 de julio de 1963. Posteriormente, su normativa interna fue reformada mediante el Acuerdo Ministerial N.° 4195, del 8 de agosto de 1989, desde esa fecha ha sido actualizada conforme a la legislación deportiva vigente.

La FLQ desarrolla sus actividades de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su reglamento de aplicación. Asimismo, mantiene un directorio legalmente registrado ante el Ministerio de Educación Pública y Deportes.

Para obtener una visión más amplia sobre el funcionamiento de las ligas deportivas a través de la aplicación de modelos de gestión, se realizó una entrevista (Ver Anexo 1) al Sr. Carlos Gordón presidente de la FLQ; la cual permite un mayor entendimiento del funcionamiento de estas organizaciones sociales y deportivas.

1.5.1.7 Tamaño de la Organización

De acuerdo con Carlos Gordón, hasta junio del 2026, la FLQ agrupa aproximadamente 36 clubes deportivos con alrededor de 80 a 90 equipos, los cuales se dividen en algunas categorías, tales como: infantil, juvenil, sénior y máster; cabe recalcar, que en una liga los participantes pueden extenderse, en virtud de que existe la participación no solo de los deportistas sino también de dirigentes, entrenadores, familiares, miembros de la comunidad, entre otros.

1.5.1.8 Funcionamiento de las Ligas Deportivas

Con base en la información proporcionada por Carlos Gordón, se infiere que estas organizaciones se han venido desarrollando durante siete décadas aproximadamente, fundamentalmente a través de la experiencia de sus dirigentes y la participación de la comunidad. A pesar de que no existe un modelo de gestión documentado en donde se visualice de forma estandarizada los procesos administrativos, las ligas a través del empirismo, han logrado establecer mecanismos que les permiten desarrollar sus actividades deportivas y sociales.

Asimismo, se señala que cada liga cuenta con personería jurídica y una directiva legalmente constituida, cuya responsabilidad es planificar, organizar y ejecutar las actividades de índole deportiva; así como: campeonatos, administración de escenarios deportivos, coordinación con clubes afiliados y la gestión de recursos para el funcionamiento de estos entes.

El presidente de estas ligas indica que no solo se dedican a la organización de competencias, sino que también se encargan de emitir carnés deportivos, administrar el registro de jugadores, verificar el cumplimiento reglamentario de cada campeonato, garantizando el desarrollo transparente de las actividades. Esto, como resultado de que aquí no intervienen solo deportistas, sino también entrenadores, árbitros, familiares y público en general; así, estos espacios se convierten en escenario de convivencia comunitaria.

Adicionalmente, explica que el funcionamiento de las ligas depende del trabajo voluntario de los dirigentes, lo que ha permitido mantener la práctica del deporte barrial durante décadas, siendo este un elemento diferenciador de las demás organizaciones. Por otro lado, es importante resaltar que, cada liga posee condiciones particulares acorde a su ubicación geográfica, infraestructura disponible, capacidad económica, entre otros factores; por lo que, por esta razón los procesos administrativos se adaptan a la necesidad presente.

Finalmente, se señala que la experiencia de las ligas deportivas se ha adquirido por la administración empírica; dado que a pesar de no contar con los recursos de preparación y capacitación necesarios ha demostrado ser funcional para sostener el deporte en el DMQ.

1.5.1.9 Modelo de Gestión Actual

Actualmente, el presidente de la FLQ indica que, aunque no existe un documento formal que detalle un modelo de gestión único para todas las ligas, se puede afirmar que se ha

fortificado una manera de administrar compartida entre las organizaciones que conforman la Federación.

Este modelo se ha consolidado basándose en la experiencia de los dirigentes deportivos y las necesidades que han enfrentado las ligas para seguir en marcha, según explica, este modelo ha permitido organizar campeonatos, administrar recursos económicos, mantener la infraestructura donde operan estas ligas, coordinar actividades junto con la comunidad, además de sustentar financieramente las organizaciones mediante mecanismos de autogestión.

De este modo, es importante considerar que, no es necesario reemplazar totalmente el modelo existente, sino fortalecerlo a través de herramientas de planificación, administración, control financiero y capacitación dirigencial que aperturen un accionar profesional a la gestión sin perder autonomía y flexibilidad. Carlos Gordón hace hincapié en la necesidad de incluir la equidad de género y la seguridad como componentes fundamentales de un modelo de gestión.

1.5.1.10 Mecanismos de Autogestión y Financiamiento

Carlos Gordón hace énfasis en que la principal fuente de financiamiento de las ligas deportivas es la autogestión, esto marca una diferencia frente a otras organizaciones deportivas que dependen del financiamiento estatal.

Entre las principales fuentes de ingreso de la autogestión se identifican las siguientes:

- Pago de inscripciones de los clubes o equipos participantes.
- Emisión de carnés deportivos.
- Cobro de entradas a los campeonatos
- Contribuciones por arbitraje

- Aportes extra, establecidos por cada liga para el mantenimiento de la infraestructura
- Arrendamiento de bares y locales comerciales
- Convenios con escuelas de formación deportiva
- Publicidad y patrocinio del sector privado

Menciona que, estos ingresos cubren casi la totalidad de los gastos operativos de las ligas, incluyendo el mantenimiento de los escenarios deportivos, organización de campeonatos, premiaciones, conservación de infraestructura, entre otros. Es así que, cualquier política pública que limite el acceso a estas fuentes de financiamiento representa un riesgo a la estabilidad económica de estas organizaciones deportivas.

1.5.1.11 Principales Desafíos Identificados

A través de la entrevista, se identificó que la administración financiera de las ligas deportivas es el principal desafío; debido a que, muchos dirigentes desarrollan una gestión empírica eficiente; no obstante, no siempre cuentan con conocimientos técnicos relacionados con planificación presupuestaria, administración financiera, gestión tributaria o formulación de proyectos.

Por ende, se considera que un modelo de gestión debe incorporar procesos de capacitación dirigidos a presidentes, tesoreros y demás miembros de los directorios con la finalidad de fortalecer sus competencias administrativas, para así mejorar la toma de decisiones, facilitar la sostenibilidad económica e implantar una cultura de transparencia institucional en las ligas deportivas.

Finalmente, Carlos menciona que suscribir un convenio de uso y administración del espacio, si bien es un desafío por el proceso burocrático que conlleva, no es un documento indispensable para el funcionamiento de las ligas, pues los dirigentes consideran que, en lugar

de otorgar beneficios y ayuda, se vuelve en un limitante por muchas de las condiciones que el Municipio estipula; condiciones que, de acuerdo con ellos, no reflejan la realidad de estas organizaciones deportivas.

1.5.2 Perfil de las ligas deportivas

Las ligas deportivas barriales y parroquiales son organizaciones sociales que han desarrollado sus actividades de planificación basándose en la experiencia del pasar de los años, por lo que, para entender de mejor manera su funcionamiento, se realizó entrevistas cortas a tres dirigentes de ligas con personería jurídica. La información obtenida se la detalla en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 3

Datos relevantes de las ligas deportivas

Nombre de la Liga Deportiva	Liga Deportiva Caupichu	Liga Deportiva Jardín del Valle	Liga Deportiva Monteserrín
Nombre dirigente	Santiago Palaguachi	Rosario García	
Año de personería jurídica	2016	2014	2015
Razones para obtener la personería jurídica	Beneficios directos con la matriz de ligas y beneficios en general	Para obtener los beneficios del POA del Ministerio del Deporte, un requisito indispensable para obtener obras por parte del Municipio de Quito.	Con la finalidad de regularizar la vida jurídica de la liga, por requerimiento del Ministerio de Deporte y para ser considerados beneficiarios de los aportes y ayudas del Estado
Convenio de uso	Si	Si	Si, en proceso de actualización
Beneficios del convenio de uso	Poder administrar la liga, ejecutar obras, hacer obras por autogestión,	Para solicitar obras al Municipio de Quito La administración de las instalaciones	Tener claros los lineamientos de la administración del predio en el cual se desenvuelven la liga barrial. Saber qué es lo

	hacer mejoras con permisos	Generar actividades de autogestión y de emprendimiento para la organización de los diferentes campeonatos deportivos	que está permitido hacer y qué no. Estar al día con la documentación permite solicitar intervenciones para la implementación de infraestructura.
Mecanismo de planificación anual	No existe planificación en documentos, porque ya saben qué actividades se hace con el pasar de los años. Se organizan campeonatos internos y se participa en los campeonatos de la matriz	En base a un plan de trabajo que se desarrolla al inicio de cada temporada	La planificación está basada en los recursos que se pueden generar, como el uso de la cancha, renta de bares, alquiler a escuelas de fútbol de las canchas, autogestión que se pueda hacer con la empresa privada
Uso de recursos financieros	Se dividen para mantenimiento de la cancha, pagar al jardinero, servicios básicos, que se obtienen de las inscripciones anuales. Cada mayo que empieza el campeonato se generan los ingresos para el año y se complementa con el dinero de las entradas	De acuerdo a las actividades a desarrollar en el inicio de un campeonato se elabora un presupuesto con cada uno de los rubros que va a ser ejecutados durante el tiempo que dure el campeonato en el año.	Se tiene una ponderación de los gastos generados en años anteriores y en base a esto se organizan los recursos y si hay algún proyecto que desarrollar se pone en consideración y se realiza una cuota extraordinaria o mecanismos de rifas para conseguir los recursos y ejecutar los proyectos.
Problemas de planificación	Las actividades se pueden ver suspendidas por clima, por feriados, elecciones o decretos, afectando el	Los problemas que tenemos para el cumplimiento de nuestra planificación, es la cantidad de clubes que van a participar en los diferentes	No contar con recursos fijos para poder proyectar obras y depender del Estado para ejecutar obras significativas para la liga

	cronograma inicial.	campeonatos que organiza la Liga, participación de los ciudadanos, vecinos de toda edad en las actividades recreativas que organiza la liga, la obtención de los recursos económicos por autogestión	
¿Considera importante tener un modelo de gestión estandarizado para ligas deportivas?	Si, sería importante para mejorar la organización y planificación de todas las actividades	Si	Si es importante, ya que serviría como guía para saber cómo proceder y así agilitar o mejorar los resultados
¿Qué le gustaría que contenga el modelo de gestión?	Diversidad de actividades Autogestión más regulada	Infraestructura deportiva Administrativa y financiera Gobernanza	Una guía sobre los trámites de legalización tanto para ligas como clubes, de igual manera cómo realizar un POA, cómo solicitar implementación de obras en las ligas, asesoramiento para la obtención del permiso del uso de suelo

Fuente: Elaboración propia con la información otorgada por los dirigentes

Adicionalmente, se mantuvo una conversación con el encargado de la administración de la Liga Federico Páez – Luluncota Bajo, con el objetivo de comprender la realidad de la misma; el Abg. Juan de la Cruz Choez Beltrán, quien asumió la administración (e) de la organización tres meses atrás, es quien compartió su experiencia como dirigente.

La liga nace en el año de 1994, tiempo en el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito otorgó el espacio físico mediante la figura de comodato. Sin embargo, a lo largo del tiempo, la gestión del espacio atravesó un paulatino deterioro. Según lo manifestado por el administrador actual, las gestiones precedentes mostraron una evidente

falta de mantenimiento en la infraestructura física y un progresivo distanciamiento de la comunidad local.

Este descuido se tradujo en el desplazamiento de los clubes del sector, cediendo el uso de las instalaciones a equipos externos. Esta dinámica no solo tuvo impacto en el sentido de pertenencia del barrio de Luluncoto Bajo, sino que además, derivó en un manejo inadecuado de las recaudaciones económicas de los torneos, las cuales fueron desviadas para beneficio personal de las administraciones anteriores en lugar de reinvertirse en el espacio deportivo. Frente a esta situación, la administración actual ha iniciado un proceso integral de reestructuración institucional. Entre las principales acciones orientadas a la regularización destacan:

- Regularización: Se avanza en la recopilación documental y la conformación de una pre-directiva y un comité de trabajo. El objetivo es consolidar la personería jurídica de la liga, requisito indispensable para acceder a programas, presupuestos y beneficios que otorga el Municipio de Quito.
- Organización del espacio: El espacio de la liga barrial cuenta con la particularidad de albergar una concha acústica. La estrategia contempla delimitar y separar las áreas culturales de las deportivas, permitiendo dar fuerza a la actividad física sin descuidar el lado artístico.
- Consenso Barrial y Gobernanza: Se han entablado mesas de diálogo con los presidentes de doce equipos tradicionales del barrio, logrando consensuar aspectos operativos importantes como costos de inscripción, entradas, carnets y la redacción participativa de un reglamento interno de uso y convivencia en comunidad.
- Alianzas Estratégicas: Con el fin de reactivar este espacio, se han iniciado acercamientos con empresas del sector, destacando reuniones con la Corporación Vita

(Pasteurizadora Quito), con el objetivo de lograr el patrocinio para el torneo inaugural de esta nueva etapa.

- Rendición de cuentas: Apuestan por realizar comités y rendición de cuentas cada seis meses, no solamente para el DMQ sino para la comunidad.
- El diagnóstico evidencia que la Liga Federico Páez requiere urgentemente un modelo de gestión estructurado, que sirva como hoja de ruta estratégica para guiar esta fase de renovación, pero, sobre todo, que perdure en el tiempo.

El propósito central no es solamente la organización de campeonatos, Juan Choez busca devolver el espacio a los habitantes de Luluncoto Bajo, promoviendo la integración deportiva y cultural. Considera que, si existe un modelo de gestión, aplicarlo en esta liga barrial sería un reto, pero serviría para sostener un esquema integral que promueva la formación y sensibilización de los propios deportistas, logrando que usen las instalaciones, y se conviertan en custodios de este espacio recreativo profundamente arraigado en la identidad quiteña.

En este contexto, el Abg. Juan Choez manifestó su total predisposición para adoptar e implementar de manera directa el Modelo de Gestión propuesto en este Trabajo de Fin de Máster (TFM). Para la administración actual, contar con este modelo ya elaborado representa la hoja de ruta y la herramienta práctica que necesitan para guiar la renovación de la liga, garantizar su sostenibilidad en el tiempo y sentar las bases de una gestión transparente y participativa.

Con la información obtenida de los cuatro dirigentes barriales, este trabajo de investigación propone la creación de un modelo de gestión que contenga diferentes componentes como gobernanza y planificación, mismo que servirá para que estos espacios funcionen de mejor manera.

Finalmente, para consolidar la información levantada, se realiza el análisis PESTEL de las ligas deportivas barriales y parroquiales como organizaciones sociales deportivas que promueven las relaciones comunitarias, dinamizan la economía del sector donde se encuentran y fortalecen el acceso al deporte.

Esquema 1

POLÍTICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLOGICO	LEGAL
• Las ligas deportivas son organizaciones sociales que, al tener personería jurídica, se benefician de los diferentes programas y presupuestos públicos. Asi mismo, su estructura les permite, en algunos casos, organizar al barrio y sus ciudadanos en torno a las actividades deportivas y recreativas	• La obtención de recursos y su uso es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las ligas deportivas, ya que, en su gran mayoría, estos recursos se obtienen a través de la autogestión.	• El mayor impacto de las ligas deportivas, es el social. Al ser organizaciones barriales, fomentan el tejido social y comunitario y, en la actualidad, promueven la inclusión, aunque todavía existen brechas de género tanto en participación de deportistas como de dirigentes.	• Al ser un componente que se relaciona directamente con el económico, pocas ligas han implementado sistemas tecnológicos que les permite facilitar las inscripciones y organizaciones de campeonatos. El mayor uso de tecnología se refleja en las redes sociales, usadas para promover los escenarios deportivos, y en algunos casos, en los sistemas de iluminación modernizados.	• Si bien la existencia de canchas se interpreta como más áreas verdes, en la mayoría de escenarios deportivos, no existen áreas verdes de calidad, a excepción de las mismas canchas que tienen un uso específico. • En los escenarios que cuentan con canchas de césped natural, no existen formas reguladas de uso eficiente del agua, el uso está condicionado más por temas financieros que por sosteniblidad. • El cambio climático (sequías, lluvias) afecta directamente en las actividades programadas y en las condiciones materiales de la infraestructura.	• Al promover el buen uso del tiempo libre a través del deporte, las ligas deportivas barriales y parroquiales se apoyan en diferentes reglamentos, ordenanzas, la Ley del Deporte y la Constitución.

Fuente: Autoras

2. Capítulo 2: Finanzas en el Sector Público

2.1 Análisis de Organizaciones Deportivas en Otras Partes del Mundo

2.1.1 Caso Argentina

Con el fin de fortalecer la presente investigación, se realiza una comparación con el caso de Argentina, específicamente con el modelo de clubes de barrio, los cuales constituyen organizaciones comunitarias con una larga tradición en la gestión del deporte a nivel local.

Ambos modelos comparten características similares, ya que se desarrollan en contextos urbanos, promueven el deporte comunitario y funcionan principalmente mediante mecanismos de autogestión. Sin embargo, presentan diferencias importantes en términos de formalización, sostenibilidad financiera y articulación con el Estado.

En el caso de Quito, las ligas administran espacios deportivos, en su mayoría de propiedad municipal, enfrentando limitaciones en la formalización de convenios de uso, lo que genera dificultades en la gobernanza, el control institucional y el acceso equitativo a la infraestructura. Además, su sostenibilidad financiera depende en gran medida de mecanismos de autogestión con capacidades administrativas limitadas.

Por otro lado, en Argentina, los clubes de barrio funcionan como organizaciones sociales con personería jurídica consolidada, lo que les permite acceder a programas estatales, subsidios y beneficios fiscales. Estos clubes gestionan sus propios espacios o cuentan con convenios más estructurados, lo que fortalece su autonomía administrativa y su sostenibilidad financiera.

Asimismo, los clubes de barrio en Argentina, presentan una mayor diversificación de ingresos, incluyendo cuotas de socios, alquiler de instalaciones, eventos culturales y apoyo estatal, lo que reduce la dependencia de una sola fuente de financiamiento. A diferencia de Quito, donde predominan estructuras organizativas informales, el modelo argentino, evidencia mayores niveles de institucionalización y capacidad de gestión.

En términos de política pública, el caso argentino demuestra una mayor articulación entre el Estado y las organizaciones deportivas comunitarias, mediante programas de fortalecimiento institucional, financiamiento y regulación. Esto contrasta con el caso de Quito, donde la relación con el Municipio se ve limitada por procesos administrativos complejos y una baja cobertura de convenios de uso.

En este contexto, el análisis comparativo evidencia la necesidad de implementar un modelo de gestión de las ligas deportivas barriales de Quito, orientándose hacia una mayor formalización administrativa, diversificación de fuentes de financiamiento y mejora en los mecanismos de articulación con el gobierno local, tomando como referencia las buenas prácticas del modelo de clubes de barrio en Argentina.

2.1.2 Caso México

De manera complementaria, el caso de México permite realizar un análisis comparativo con mayor profundidad, en virtud de que éste presenta un modelo deportivo caracterizado por un alto grado de institucionalización y articulación a nivel nacional. A diferencia del contexto de Quito, las ligas y clubes deportivos en México se encuentran integrados en un sistema reconocido por el marco legal, en el cual se reconocen como asociaciones deportivas dentro de una estructura que incluye organismos locales, estatales y federaciones nacionales (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2025).

Esta estructura institucional permite que exista una mayor coordinación entre los distintos niveles del sistema deportivo, como también el acceso a programas públicos, financiamiento y procesos de capacitación. En consecuencia, el modelo mexicano muestra una estructura más ordenada y jerárquica, lo que contribuye a mejorar la gestión y sostenibilidad de las organizaciones deportivas. (Confederación Deportiva Mexicana, s.f.)

Respecto a la infraestructura, muchas de estas organizaciones poseen espacios propios o tienen acceso a instalaciones a través de convenios regulados formalmente, situación que fortalece su estabilidad operativa. Del mismo modo, se evidencia una diversificación más amplia de fuentes de financiamiento, incluyendo recursos públicos, aportes de los miembros, actividades comunitarias, incluso apoyo del sector privado. (Mejía, 2026)

Desde el punto de vista de política pública, México muestra un nivel superior de institucionalización del deporte, debido a la existencia de programas orientados al fomento de la actividad física, la inclusión social y el fortalecimiento de organizaciones deportivas comunitarias. Esto permite que exista una relación fluida entre el Estado y las organizaciones, a diferencia de las limitaciones identificadas en el caso de Quito. (Zamora, 2019)

Tabla 4

Cuadro Comparativo Quito (Ecuador) vs Argentina vs México

Criterio	Quito (Ecuador)	Argentina	México
Tipo de organización	Ligas barriales que administran espacios deportivos municipales.	Clubes de barrio como organizaciones comunitarias con larga tradición.	Ligas y clubes reconocidos como asociaciones deportivas dentro de un sistema nacional.
Contexto de desarrollo	Contexto urbano, promoción del deporte comunitario y autogestión.	Contexto urbano, promoción del deporte comunitario y autogestión.	Modelo con articulación a nivel nacional e institucionalización del deporte.
Formalización jurídica	Limitaciones en la formalización de convenios de uso.	Personería jurídica consolidada.	Reconocimiento dentro del marco legal como asociaciones deportivas.
Gestión de infraestructura	Espacios de propiedad municipal con convenios limitados.	Gestión de espacios propios o convenios estructurados.	Espacios propios o acceso mediante convenios formalmente regulados.
Sostenibilidad financiera	Dependencia de autogestión con capacidades administrativas limitadas.	Diversificación de ingresos (cuotas, alquileres, eventos y apoyo estatal).	Diversificación de ingresos (recursos públicos, aportes, actividades y sector privado).

Capacidad administrativa	Capacidades administrativas limitadas.	Mayor capacidad de gestión e institucionalización.	Mejora en gestión derivada de estructura organizada y acceso a capacitación.
Articulación con el Estado	Relación limitada con el Municipio y baja cobertura de convenios.	Mayor articulación con el Estado mediante programas y financiamiento.	Relación más fluida con el Estado y acceso a programas públicos.
Estructura organizativa	Estructuras organizativas informales.	Mayor nivel de institucionalización.	Estructura ordenada y jerárquica a nivel nacional.
Política Pública	Procesos administrativos complejos y limitaciones en convenios.	Procesos administrativos complejos y limitaciones en convenios.	Programas orientados al fomento del deporte, inclusión social y fortalecimiento organizativo.

Fuente: Autoras

Si bien existen diferencias entre los casos de Argentina, México y Ecuador; comparten un objetivo común: son organizaciones sociales y jurídicas que promueven y luchan por garantizar el acceso universal al deporte.

2.2 Mayor Activo de las Ligas Deportivas: Retorno Social

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 utilizarán 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.

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 5
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.

Fuente: Autoras

Tabla 6
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: Autoras

2.2.1 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.

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

Donde:

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).

2.2.2 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 recursos públicos.

2.3 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 (tanto pública como 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 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.

2.4 Otros impactos

Con la implementación de un modelo de gestión se pretende, también, mejorar los índices del buen uso del tiempo libre en actividades de recreación y deporte de niños/as, adolescentes y personas de la tercera edad; considerando lo siguiente:

2.4.1 Trazabilidad Financiera

Al alinear la gestión con los marcos legales (SRI, UAFE y Ley Orgánica del Deporte), las ligas dejan de ser entes aislados para convertirse en instituciones con cuentas auditables. El uso de partidas presupuestarias específicas asegura que el recurso llegue al destino planificado.

2.4.2 Institucionalidad y legalidad

La exigencia de una estructura orgánica mínima (al menos diez clubes para ligas barriales y tres para parroquiales) garantiza que la toma de decisiones no sea unipersonal, sino colegiada y basada en estatutos vigentes.

2.4.3 Democratización de la información

El modelo fomenta que el manejo de los recursos de autogestión (bares, parqueos, alquiler de canchas) sea reportado periódicamente a la asamblea de socios, reduciendo los riesgos de discrecionalidad y aumentando la confianza de los contribuyentes y entes rectores.

2.4.4 Sostenibilidad integral

La sostenibilidad no se limita a la supervivencia económica; se extiende a la capacidad de la liga para generar valor social constante en el tiempo.

2.4.5 Resiliencia operativa

Al diversificar las fuentes de financiamiento (convenios con empresas privadas, aportes de socios y apoyo de gobiernos seccionales), se minimiza el impacto ante posibles recortes de presupuesto público o crisis económicas locales.

3. Capítulo 3: Planificación Territorial

3.1 Planificación Territorial y Gestión de Organizaciones Barriales en el Distrito Metropolitano de Quito

Desde la perspectiva de la planificación y el ordenamiento territorial, el territorio ha dejado de entenderse únicamente como un espacio físico delimitado, para convertirse en una construcción social dinámica donde interactúan dimensiones económicas, políticas, culturales y ambientales. Esta concepción implica reconocer que el territorio no solo se organiza mediante normas urbanísticas o delimitaciones administrativas, sino también a través de relaciones de poder, procesos de apropiación social y formas de organización comunitaria. En el caso del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), esta visión resulta especialmente relevante debido a la expansión urbana desigual, la coexistencia de dinámicas formales e informales y la creciente presión sobre el espacio público y los equipamientos comunitarios.

En ese contexto, la planificación territorial adquiere una función estratégica dentro de la gestión pública, ya que no se limita al ordenamiento físico del suelo, sino que orienta la toma de decisiones sobre distribución de infraestructura, acceso equitativo a servicios, regularización de actores y sostenibilidad urbana. Por ello, las ligas deportivas barriales y parroquiales deben ser entendidas como organizaciones recreativas, y, adicionalmente, como unidades socio territoriales que inciden en la cohesión social, la apropiación del espacio público y la gobernanza local. Desde esta perspectiva, el territorio se traduce en decisiones concretas de política pública relacionadas con la asignación de recursos, la formalización de convenios de uso, la redistribución de infraestructura deportiva y la priorización territorial de inversiones en sectores con déficit de equipamientos comunitarios.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT), reconoce la necesidad de fortalecer el uso social del espacio público y promover mecanismos de participación comunitaria. Sin embargo, en la práctica persisten debilidades institucionales relacionadas con la

regularización de organizaciones barriales y el control territorial de los predios municipales utilizados para actividades deportivas. Esta situación evidencia una brecha entre la planificación normativa y la gestión operativa del territorio, particularmente, en el caso de las ligas deportivas que funcionan con altos niveles de legitimidad social, pero con limitaciones administrativas y jurídicas.

En este marco, el aporte de Jorge García (1985) resulta fundamental para comprender el territorio desde una perspectiva socio territorial. El autor sostiene que, los barrios de Quito constituyen espacios de construcción colectiva donde emergen formas organizativas que responden a necesidades sociales ante la limitada capacidad estatal. Desde esta lógica, las organizaciones comunitarias desarrollan mecanismos propios de gestión y representación territorial. Aplicado al caso de las ligas deportivas, este enfoque, permite comprender que dichas organizaciones cumplen funciones que trascienden al deporte, convirtiéndose en espacios de integración social, fortalecimiento comunitario y generación de capital social.

No obstante, aunque García aporta una visión sólida sobre el territorio como construcción social, su enfoque presenta limitaciones frente a las dinámicas urbanas contemporáneas del DMQ. Su análisis prioriza la legitimidad comunitaria de las organizaciones, pero no profundiza en los problemas asociados a la sostenibilidad institucional, la regulación del uso del suelo ni la articulación con sistemas formales de planificación pública. En el contexto actual de Quito, donde existen conflictos relacionados con la ocupación de predios municipales, informalidad administrativa y presión sobre el espacio urbano, la cohesión social por sí sola no garantiza una gestión territorial eficiente ni sostenible.

Por su parte, Christian Andrés Tello Navarrete (2020) incorpora una perspectiva más cercana a la gestión territorial contemporánea, al analizar la relación entre crecimiento urbano, sostenibilidad y formalización institucional. El autor sostiene que la expansión

urbana de Quito ha generado procesos de ocupación y uso del suelo caracterizados por altos niveles de informalidad, afectando tanto a los asentamientos humanos como a las organizaciones comunitarias que operan en el territorio. A diferencia de García, Tello introduce herramientas de análisis espacial y criterios de regulación territorial orientados a fortalecer la capacidad institucional y mejorar la sostenibilidad de la gestión urbana.

El enfoque de Tello resulta especialmente pertinente para el análisis de las ligas deportivas barriales y parroquiales, ya que, permite identificar problemáticas asociadas a la falta de convenios formalizados, debilidad administrativa y uso inadecuado del suelo público. Su propuesta metodológica, basada en la identificación de actores, análisis territorial y estrategias de regularización, aporta elementos concretos para la formulación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento institucional de estas organizaciones.

Sin embargo, el enfoque de Tello también presenta limitaciones. Aunque prioriza la regulación y sostenibilidad territorial, tiende a centrarse en una visión técnico institucional del territorio, dejando en segundo plano las dinámicas de cohesión social y las formas de organización comunitaria que sostienen el funcionamiento cotidiano de las ligas. En consecuencia, existe el riesgo de que la formalización se convierta en un proceso exclusivamente administrativo, sin considerar las capacidades organizativas reales de los actores territoriales ni las desigualdades existentes entre barrios.

A partir de esta discusión crítica, el modelo de gestión propuesto en esta investigación busca superar las limitaciones identificadas en ambos enfoques. A diferencia de García, el modelo incorpora mecanismos de formalización, sostenibilidad financiera y articulación institucional. Y, a diferencia de Tello, no reduce la planificación territorial a una lógica técnica de regulación del suelo, sino que reconoce a las ligas deportivas como actores comunitarios con capacidad de gestión territorial y generación de cohesión social.

En este sentido, el modelo plantea una integración entre planificación territorial, gobernanza local y gestión pública orientada a resultados, mediante instrumentos como convenios de uso, indicadores territoriales, criterios de priorización espacial y mecanismos de autogestión comunitaria. Esto permite traducir el concepto de territorio en decisiones concretas de política pública relacionadas con la redistribución de infraestructura deportiva, fortalecimiento organizativo, control del uso del suelo y sostenibilidad de los espacios deportivos comunitarios.

Finalmente, la planificación territorial aplicada a las ligas deportivas barriales no debe entenderse 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.

3.2 Unidades Territoriales

3.2.1 Unidad Territorial Principal

El “fenómeno” de las ligas deportivas barriales y parroquiales constituye una de las formas de organización comunitaria con mayor presencia territorial en el Ecuador. De acuerdo con la Federación Nacional de Ligas Barriales y Parroquiales, existen aproximadamente 700 ligas deportivas a nivel nacional, de las cuales más de 344 se localizan en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), según información levantada con dirigentes de las matrices deportivas del cantón. Estas organizaciones se distribuyen en parroquias urbanas y rurales, articulando directamente con barrios, comunas y sectores poblacionales donde el deporte comunitario cumple funciones sociales, recreativas y organizativas.

En el contexto del DMQ, las ligas deportivas no deben entenderse únicamente como usuarios ocasionales de infraestructura pública, sino como actores territoriales que participan activamente en la gestión cotidiana del espacio comunitario. Su presencia permanente en barrios y parroquias les permite generar dinámicas de cohesión social, apropiación del espacio público y organización vecinal. Por esta razón, dentro del sistema institucional local, las ligas cumplen simultáneamente tres roles estratégicos: son usuarias del suelo público, gestoras de infraestructura deportiva y aliadas territoriales del municipio en procesos de participación comunitaria y prevención social.

Desde la perspectiva de la gestión pública territorial, las ligas deportivas operan como mecanismos de articulación entre ciudadanía y Estado, particularmente en sectores donde la capacidad operativa municipal presenta limitaciones. En muchos casos, estas organizaciones asumen tareas de mantenimiento básico, organización comunitaria y administración funcional de escenarios deportivos, aun cuando no cuentan con convenios formalizados ni estructuras administrativas consolidadas. Esta situación evidencia una relación de dependencia funcional entre el Municipio y las ligas deportivas, y revela debilidades institucionales asociadas a la informalidad jurídica, ausencia de mecanismos de control y falta de instrumentos de gobernanza territorial.

Las ligas deportivas barriales poseen un alcance territorial focalizado, generalmente vinculado a un barrio o ciudadela específica, mientras que las ligas parroquiales tienen una cobertura más amplia y una mayor capacidad de articulación territorial. No obstante, ambas estructuras presentan funciones similares relacionadas con organización deportiva, representación comunitaria y uso de infraestructura pública. En determinados sectores del DMQ, particularmente en zonas periféricas y de expansión urbana, las ligas parroquiales también cumplen un rol político y social dentro del territorio, al convertirse en espacios de coordinación comunitaria y gestión colectiva.

A pesar de su importancia territorial, el modelo de gestión actual presenta limitaciones relacionadas con la ausencia de mecanismos claros de coordinación interinstitucional. Actualmente, las competencias relacionadas con infraestructura deportiva, uso del suelo, participación ciudadana y mantenimiento urbano se encuentran fragmentadas entre distintas dependencias públicas, lo que dificulta la implementación de políticas integrales para las ligas deportivas. En consecuencia, muchas organizaciones operan sin lineamientos homogéneos, sin seguimiento técnico y sin mecanismos estandarizados de regularización.

Frente a esta problemática, el modelo de gestión propuesto plantea un esquema de gobernanza colaborativa y multinivel, en el cual las ligas deportivas dejan de ser consideradas únicamente beneficiarias de la política pública y pasan a consolidarse como actores corresponsables dentro de la gestión territorial. Este enfoque propone articular competencias entre el Viceministerio del Deporte, Municipio del DMQ, dirigencias deportivas, comunidad y actores privados, mediante mecanismos de coordinación institucional, planificación participativa y control territorial.

En este sentido, la gobernanza territorial se estructura bajo una lógica de corresponsabilidad institucional:

Tabla 7
Actores y roles

Actor	Rol dentro del modelo de gestión	Competencia territorial
Viceministerio del Deporte	Rector de política pública deportiva y control jurídico	Regularización y legalización de las organizaciones sociales y deportivas
Municipio del DMQ - Administraciones zonales	Rector de política pública deportiva y territorial	Convenios, planificación y control, gestión operativa y seguimiento territorial
Ligas deportivas	Gestoras comunitarias	Administración funcional y articulación social
Comunidad barrial	Participación y control social	Uso y apropiación del espacio público

Sector privado/cooperación	Apoyo financiero y técnico	Inversión y fortalecimiento institucional

Fuente: Autoras

Bajo este esquema, las ligas deportivas se integran al sistema de planificación territorial como unidades de gestión comunitaria, capaces de contribuir a objetivos de cohesión social, sostenibilidad urbana y uso eficiente del espacio público. Esto implica superar una visión limitada del deporte barrial como actividad recreativa aislada y reconocer su potencial como instrumento de gobernanza territorial y política pública local.

Finalmente, la implementación del modelo en el Distrito Metropolitano de Quito busca consolidar un sistema de gestión territorial replicable a otras ciudades del país, fortaleciendo la articulación entre planificación urbana, participación comunitaria y gestión pública orientada a resultados.

3.2.2 Unidades Territoriales de Análisis

Si bien las ligas deportivas barriales y parroquiales se encuentran ubicadas a lo largo del DMQ, tanto en parroquias urbanas como rurales y las mismas, manejan estructuras similares, no existe un modelo de gestión estandarizado que permita un mejor control y uso del espacio público, así como de los recursos públicos para estas organizaciones. De igual manera, las condiciones físicas, administrativas y sociales son diferentes entre cada liga, incluso si se encuentran en el mismo barrio. En ese sentido, el modelo de gestión busca establecer mecanismos generales de administración, uso, recaudación de recursos, que se adapten a las necesidades individuales de cada liga. Para el establecimiento de estos mecanismos, es indispensable conocer y entender el contexto político, físico, urbano y social de las ligas, tanto en escala nacional, como de ciudad y barrio.

En términos políticos y sociales, las ligas deportivas barriales y parroquiales, nacen como organizaciones sociales que buscan integrar al barrio y la comunidad a la cual pertenecen. Se forman con el objetivo de realizar actividad física, pero con el tiempo, se

establecen como organizaciones político-sociales que buscan y reclaman el derecho a la ciudad; sin embargo, no todas son jurídicamente reconocidas, lo que provoca incumplimiento de la ley y problemas para obtener recursos públicos. De acuerdo con la Ley del Deporte, las organizaciones sociales deportivas se rigen por la Constitución, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, reglamentos y estatutos aprobados por el, anteriormente llamado, Ministerio de Deporte, ya que son parte de la estructura oficial del deporte ecuatoriano y están obligadas a estar legalmente inscritas para abrir cuentas bancarias, firmar convenios, recibir recursos públicos, etc.

3.3 Variables Relacionadas con la Planificación Territorial y la Gestión Pública

La priorización de variables responde a un enfoque de planificación territorial orientado a resultados, permitiendo identificar aquellos factores con mayor incidencia en la sostenibilidad del modelo de gestión de las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito. En este marco, se priorizan variables relacionadas con cobertura territorial, accesibilidad, cohesión social y sostenibilidad organizativa, debido a su capacidad para reflejar las condiciones estructurales del territorio y facilitar la toma de decisiones desde la gestión pública.

La integración de variables funcionales, sociales, ambientales y económicas permite consolidar un sistema de seguimiento técnicamente viable, enfocado en criterios de eficiencia territorial, equidad en el acceso al deporte comunitario y fortalecimiento de la gobernanza local. De esta manera, los indicadores seleccionados constituyen herramientas operativas para la planificación, priorización de inversiones y evaluación de políticas públicas vinculadas al uso del espacio deportivo comunitario.

3.3.1 Variables Físicas

Este tipo de variables permiten analizar la estructura espacial del territorio con base en la distribución de infraestructura deportiva, conformando así un elemento esencial para la planificación territorial y la gestión pública en el cantón Quito. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2023).

Desde la perspectiva de (Castells M, 1999), se deduce que, el territorio no está conformado únicamente por un soporte físico, sino por una estructura que combina relaciones sociales y funcionales que guían la toma de decisiones públicas. Es así como, la planificación territorial de las ligas deportivas permite integrar algunos criterios que no están asociados sólo con la cobertura y accesibilidad, también están alineados con la sostenibilidad ambiental, resiliencia urbana y reducción del riesgo por desastres.

Con base en los planteamientos de (Tello, 2020) se evidencia que, la ocupación informal de espacios, crecimiento urbanístico desordenado y la debilidad institucional son factores que aumentan la exposición territorial frente a amenazas naturales y alarmas socio ambientales dentro del DMQ. Por ende, la gestión del riesgo forma parte fundamental del modelo, de manera que encamina las decisiones vinculadas a la locación, permanencia y funcionalidad de la infraestructura deportiva en condiciones de seguridad territorial y adaptación climática.

3.3.2 Variables Sociales

Su objetivo es articular la gestión de las ligas deportivas con el tejido social de Quito, bajo el marco de la planificación urbana sostenible y la normativa de descentralización ecuatoriana.

De acuerdo con la metodología oficial para formular y actualizar el PDOT en Ecuador, se integran las variables a la caracterización territorial (ambiente, población,

economía, riesgos), síntesis estratégica (problemas críticos y potencialidades) y determinaciones (lineamientos, zonificación, normas).

El modelo reconoce que las organizaciones deportivas comunitarias constituyen actores estratégicos dentro de la gobernanza territorial; sin embargo, también identifica riesgos asociados a la informalidad administrativa, la concentración de poder y el uso excluyente del espacio público. En este contexto, se propone la incorporación de mecanismos de gobernanza colaborativa y control social orientados a fortalecer la transparencia institucional, la participación comunitaria y la sostenibilidad territorial de las ligas deportivas. Entre estos mecanismos se incluyen procesos de rendición de cuentas, alternancia organizativa, auditorías participativas y articulación obligatoria con los instrumentos municipales de planificación y uso del suelo.

Se incorpora un análisis de riesgos enfocado en:

- ✓ Riesgo de institucionalidad paralela: Cuando la liga opera con reglas internas que contradicen la normativa municipal, generando conflictos en la administración del espacio público y opacidad en la rendición de cuentas.
- ✓ Captura de organizaciones por intereses particulares: Se identifica el riesgo de que la estructura directiva sea instrumentalizada por grupos económicos o políticos específicos. Esto ocurre cuando el acceso a las canchas o los beneficios del modelo de gestión se restringen a un círculo cerrado, desvirtuando el "Derecho a la Ciudad" y convirtiendo un bien comunitario en un activo de beneficio privado o electoral.
- ✓ Mecanismos de mitigación: Para que el modelo se pueda implementar, se proponen mecanismos de gobernanza y control social obligatorios para los administradores. Estos incluyen la alternancia de directivas, auditorías

sociales participativas y la vinculación obligatoria de la personería jurídica con el cumplimiento de indicadores de inclusión real (niños, mujeres y adultos mayores).

3.3.3 Variables Económicas

La CEPAL destaca la necesidad de financiamiento sostenible y capacidad institucional para cerrar la brecha entre plan y ejecución, por tanto, se considera que el modelo de gestión incluya variables que integren los conceptos de planificación territorial (PDOT, PUGS, LOOTUGS) con los de gestión pública (COOTAD, COPLAFID) y sostenibilidad financiera.

Estas variables permitirán a las ligas deportivas mejorar su planificación, organización y ejecución anual, así como, el mantenimiento de la infraestructura existente.

4. Capítulo 4: Instrumentos Políticos Legales para el Desarrollo

Desde la perspectiva del ordenamiento territorial, las ligas deportivas son incorporadas como unidades territoriales de gestión comunitaria, cuya localización y funcionamiento deben responder a criterios de cobertura poblacional, accesibilidad, sostenibilidad ambiental y prevención de riesgos. Esto implica que las intervenciones sobre infraestructura deportiva deberán alinearse con las categorías de uso y gestión del suelo definidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, priorizando sectores con déficit de equipamientos recreativos y limitada cobertura de espacios públicos.

En el marco del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el modelo se relaciona con competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados municipales, especialmente aquellas vinculadas con planificación urbana, gestión del espacio público, promoción de actividades deportivas y fortalecimiento de la participación ciudadana. Bajo esta lógica, las administraciones zonales y dependencias municipales adquieren un rol operativo en el seguimiento territorial, formalización de convenios de uso y monitoreo de infraestructura deportiva comunitaria.

Asimismo, el modelo plantea mecanismos concretos de integración con instrumentos de gestión pública, particularmente mediante:

- Incorporación de proyectos de mejoramiento de infraestructura deportiva en los Planes Operativos Anuales (POA);
- Articulación con presupuestos participativos para priorización territorial de inversiones;
- Inclusión de indicadores de seguimiento dentro de sistemas municipales de planificación;
- Vinculación con programas de inversión pública orientados al fortalecimiento comunitario y recuperación de espacio público.

De esta manera, el modelo se consolida como un instrumento de planificación territorial y gestión pública orientado a resultados, capaz de articular inversión, gobernanza comunitaria y sostenibilidad urbana.

La incorporación de la matriz de correlación en el análisis territorial posibilita tener una herramienta estratégica para la gestión pública. Su aplicación posibilita la priorización de intervenciones, la asignación eficiente de recursos y el diseño de políticas territoriales sostenibles.

En este sentido, el modelo de gestión debe garantizar que las ligas deportivas se consoliden como unidades territoriales estratégicas, cuya gestión aporte al fortalecimiento de la gobernanza local, la cohesión social, la sostenibilidad territorial y el uso eficiente y seguro del espacio público.

4.1 Alineación con el Plan Nacional De Desarrollo 2025–2029

El modelo de gestión para las ligas deportivas se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 mediante la articulación de objetivos, políticas e indicadores orientados a la promoción de la actividad física y el fortalecimiento del bienestar integral. Se contemplan dos grupos poblacionales: i) niños, niñas y adolescentes, y ii) población adulta, lo que permite estructurar intervenciones diferenciadas y medibles.

Para la población del primer grupo, el modelo busca reducir los niveles de inactividad física mediante el uso planificado de la infraestructura deportiva barrial y parroquial, fortaleciendo el acceso equitativo y la participación comunitaria. Para la población adulta, el mismo modelo prioriza la promoción de estilos de vida saludables, contribuyendo a la reducción de factores de riesgo asociados a enfermedades no transmisibles. Asimismo, integra criterios de sostenibilidad, resiliencia y gobernanza, al promover el uso eficiente de recursos existentes, la continuidad operativa de las ligas como organizaciones sociales y la articulación entre actores institucionales y comunitarios.

La meta nacional de reducción del comportamiento sedentario resulta técnicamente factible, considerando que, implica una disminución progresiva de baja magnitud en el tiempo. Este tipo de variación puede alcanzarse mediante intervenciones de bajo costo y alto impacto, como programas de activación física, uso eficiente de infraestructura existente y estrategias de promoción de hábitos saludables.

4.1.1 Estrategia operativa

- Promoción de actividad física comunitaria
- Campañas de sensibilización sobre sedentarismo
- Optimización de infraestructura deportiva existente
- Monitoreo mediante encuestas periódicas
- Coordinación interinstitucional

4.1.2 Capacidad institucional

El país cuenta con capacidades institucionales instaladas a través del Ministerio de Salud Pública, Viceministerio del Deporte y los gobiernos locales, así como instrumentos de medición como encuestas del INEC, lo que permite establecer líneas base, monitorear avances y ajustar estrategias, garantizando la viabilidad operativa del modelo.

Tabla 8
Relación Política Pública – Plan Nacional de Desarrollo Ecuador

Elemento	**Jóvenes (5–17 años)**	**Adultos (18–69 años)**
Eje PND	Bienestar humano	Bienestar humano
Objetivo	Acceso al deporte	Salud preventiva
Política	Deporte formativo	Vida activa
Meta PND	↓ inactividad 84,03%	↓ inactividad 11,30%
Indicador clave	% jóvenes activos	% adultos activos
Cobertura del proyecto	Participación juvenil en ligas	Participación adulta en ligas
Entidad	Viceministerio del Deporte Prefectura de Pichincha Municipio de Quito	Viceministerio del Deporte Prefectura de Pichincha Municipio de Quito

ODS	3	3
Enfoque territorial	Cobertura barrial	Cobertura barrial
Gobernanza	Participación comunitaria	Participación comunitaria

Fuente: Autoras

El desarrollo de las matrices de alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 y de indicadores de seguimiento permite consolidar el modelo de gestión de las ligas deportivas como una propuesta técnicamente estructurada y coherente con los instrumentos de planificación nacional y territorial. A través de este ejercicio, se evidencia que, el objetivo es mejorar el acceso a la actividad física, y configurar el modelo como una estrategia integral de política pública orientada al bienestar social, la eficiencia en el uso del espacio público y el fortalecimiento institucional.

La diferenciación de grupos poblacionales y la definición de indicadores estratégicos permiten traducir los objetivos nacionales en resultados medibles a nivel local, garantizando un enfoque de gestión pública basado en evidencia. En este sentido, la incorporación de indicadores de impacto, eficiencia y gobernanza asegura un seguimiento integral del desempeño del modelo, evitando redundancias y priorizando variables clave para la toma de decisiones. Asimismo, la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia Territorial Nacional refuerza la coherencia multiescalar de la propuesta, integrando niveles de planificación nacional, territorial y local.

Además, El Art. 11 de la Ley del Deporte, indica: *"es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación, sin discrimen alguno de acuerdo con la constitución de la República y a la presente ley".*

La Disposición General Décimo Tercera del COOTAD, establece que: *"Las instalaciones destinadas a la práctica del deporte barrial y parroquial, podrán ser administradas mediante convenio de delegación realizada por el gobierno autónomo descentralizado correspondiente, a favor de las organizaciones deportivas barriales o*

parroquiales señaladas en el Art. 96 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, legalmente constituidas y reconocidas según su ubicación, por un plazo de hasta diez años, renovable (...). En el convenio se establecerán las cláusulas de renovación y revocación, así como las condiciones para el uso y utilización a favor de la comunidad en donde se encuentran ubicados."

En ese sentido, este instrumento, o modelo de gestión, busca complementar la política pública deportiva y recreativa del DMQ, y ser replicado a nivel nacional. El objetivo del mismo es establecer el marco estratégico que defina cómo las ligas deportivas funcionan y garantizan el acceso libre y digno a la práctica deportiva de los ciudadanos. Para esto, se propone que el modelo, tenga como componentes temas administrativos, mantenimiento de infraestructura, ocupación del espacio, sostenibilidad, inclusión, optimización de recursos, entre otros.

5. Capítulo 5: Propuesta del Modelo de Gestión

5.1 Definición de Modelo de Gestión

5.1.1 Marco Introductorio

"Un modelo de gestión puede entenderse como un conjunto organizado de principios, procesos, herramientas y mecanismos que orientan la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz. Más que un esquema operativo, constituye una guía para la toma de decisiones, la coordinación de actividades y la mejora continua de los procesos, permitiendo adaptar la organización a las necesidades de su entorno y fortalecer su capacidad para generar resultados sostenibles." (Chiavenato, 2019)

Desde el enfoque organizacional, Mintzberg (2012) plantea que la gestión implica la integración de procesos de planificación, coordinación, liderazgo y control que permiten articular el trabajo de las personas y los recursos para alcanzar objetivos comunes. Un modelo de gestión proporciona la estructura mediante la cual una organización diseña sus funciones, define roles y responsabilidades y establece mecanismos de coordinación que favorecen la toma de decisiones y la adaptación a las condiciones del entorno.

A partir de estas definiciones, un modelo de gestión constituye una herramienta que va más allá de la organización de funciones y procedimientos, proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones.

En este contexto, el modelo de gestión no se limita solamente a una estructura administrativa, sino que propone elementos estratégicos y de evaluación que facilitan el desempeño organizacional y promueven una administración basada en la planificación.

Para las ligas deportivas barriales y parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito, contar con un modelo de gestión puede ser una alternativa para fortalecer los procesos administrativos y de gobernanza; por lo que, se pretende plasmar las prácticas desde la

experiencia de los dirigentes hacia un modelo basado en criterios técnicos, estratégicos y de mejora continua.

En ese sentido, el modelo de gestión propuesto establece los siguientes principios:

Esquema 2
Principios del modelo de gestión



Fuente: Autoras

5.1.2 Justificación de la Propuesta del Modelo de Gestión

La propuesta del modelo de gestión para las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito es una respuesta a las necesidades identificadas durante el desarrollo de este trabajo. El diagnóstico inicial permitió evidenciar que estas organizaciones tienen un rol importante dentro de la sociedad al promover el deporte, la integración comunitaria y el uso adecuado de los espacios públicos; sin embargo, también presentan limitaciones relacionadas con la planificación y administración organizacional, así como de la sostenibilidad financiera, el mantenimiento de la infraestructura deportiva, la gestión de riesgos y la articulación con las instituciones públicas competentes. Estas condiciones reducen su capacidad para garantizar una administración eficiente y sostenible en el tiempo.

Si bien es cierto las ligas deportivas han desarrollado mecanismos propios de organización que les han permitido mantenerse durante varios años, gran parte de su gestión continúa dependiendo de la experiencia y conocimiento empírico de sus dirigentes, situación que no siempre responde a un sustento técnico de planificación, organización, seguimiento y evaluación. En consecuencia, se evidencia la necesidad de incorporar herramientas que fortalezcan la gestión institucional sin afectar el carácter comunitario que distingue a estas organizaciones.

Esta necesidad también ha sido identificada en investigaciones recientes sobre organizaciones deportivas comunitarias. Sisalema Morejón y Cabrera Mendoza (2024), al analizar el funcionamiento de las ligas deportivas, concluyen que las principales limitaciones se relacionan con la ausencia de buenas prácticas administrativas, financieras y de planificación, lo cual incide en el control de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los autores sostienen que el fortalecimiento de las capacidades de gestión contribuye no solo a mejorar el desempeño organizacional, sino también a promover el desarrollo local y la participación de la comunidad, aspectos que guardan relación con la propuesta planteada en la presente investigación.

La elaboración del modelo propuesto se fundamenta en la información obtenida mediante la revisión documental, el análisis del marco normativo, el diagnóstico desarrollado durante la investigación, la entrevista realizada al presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito y las conversaciones con otros dirigentes, permitiendo estructurar una propuesta alineada con las necesidades reales de estas organizaciones deportivas.

Diversas alternativas han sido implementadas para fortalecer la gestión de las organizaciones deportivas comunitarias; sin embargo, la mayoría se orienta a resolver únicamente una dimensión específica de la problemática. Una de las estrategias más

utilizadas corresponde a los programas de capacitación dirigidos a los dirigentes deportivos, orientados al fortalecimiento de capacidades en liderazgo, administración y gestión financiera. Estas iniciativas contribuyen al desarrollo de competencias técnicas y sus resultados suelen depender de la continuidad de los procesos formativos y no necesariamente generan cambios estructurales en la organización.

Otra alternativa ampliamente utilizada consiste en la asignación de recursos económicos destinados al mantenimiento de la infraestructura deportiva o desarrollo de actividades recreativas. Aunque estas acciones permiten mejorar temporalmente la infraestructura de las ligas deportivas y ampliar la oferta de servicios para la comunidad, no garantizan por sí mismas una adecuada planificación, administración de los recursos ni mecanismos permanentes de sostenibilidad.

De igual manera, algunas intervenciones se han enfocado en el fortalecimiento del marco normativo mediante la expedición de reglamentos, manuales, ordenanzas o lineamientos administrativos que buscan mejorar el cumplimiento de las disposiciones legales y fortalecer los mecanismos de control institucional. Si bien estos instrumentos contribuyen a ordenar el funcionamiento de las organizaciones deportivas, su alcance resulta limitado cuando no se acompaña de herramientas que orienten la planificación, la organización y la toma de decisiones. Asimismo, en los últimos años se han impulsado procesos de modernización administrativa mediante la incorporación de plataformas tecnológicas para el registro de usuarios y la administración documental. No obstante, la digitalización constituye un medio para optimizar procesos existentes, pero no reemplaza la necesidad de contar con una estructura organizacional sólida ni con mecanismos permanentes de planificación, seguimiento y evaluación.

Aunque todas estas alternativas representan aportes importantes para fortalecer a las organizaciones deportivas, su implementación de manera independiente dificulta la atención

integral de los problemas identificados durante el diagnóstico. En consecuencia, cada una responde únicamente a una parte de la problemática, sin atender de forma simultánea los factores territoriales, organizacionales, financieros, de seguridad e infraestructura que condicionan el funcionamiento de las ligas deportivas barriales.

La evidencia internacional también respalda la necesidad de adoptar enfoques integrales para la gestión del deporte comunitario. Un estudio desarrollado en organizaciones deportivas comunitarias de Ontario, Canadá, evidenció que la implementación de políticas deportivas depende de la articulación entre las organizaciones locales, los gobiernos municipales y otros actores del territorio. Los resultados muestran que la capacidad institucional de estas organizaciones mejora cuando existe coordinación interinstitucional, planificación y mecanismos de gobernanza que faciliten la toma de decisiones y la adaptación a las necesidades del entorno (Rich & Losardo, 2025).

En este contexto, el modelo de gestión presentado en esta investigación presenta una ventaja frente a las alternativas anteriormente descritas, debido a que integra en una sola herramienta los principales procesos que intervienen en la administración de las ligas deportivas barriales. A diferencia de las estrategias centradas exclusivamente en capacitación, financiamiento, regulación o modernización tecnológica, esta propuesta articula de manera coordinada cinco componentes estratégicos: territorial; administrativo y de gobernanza; sostenibilidad financiera; seguridad y gestión de riesgos; e infraestructura. Esta integración permite que las acciones implementadas respondan de manera conjunta a las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico, fortaleciendo la capacidad institucional de las ligas para planificar, organizar, administrar, evaluar y mejorar continuamente su gestión.

La articulación de estos cinco componentes constituye el principal elemento diferenciador del modelo de gestión propuesto frente a otras alternativas de fortalecimiento institucional identificadas en la literatura, debido a que integra en una misma herramienta

aspectos territoriales, organizacionales, financieros, de seguridad y de infraestructura. Este enfoque favorece la toma de decisiones basada en criterios técnicos, fortalece la coordinación institucional y promueve una gestión orientada hacia la generación de valor público, principios ampliamente reconocidos dentro de la gestión pública contemporánea (Bryson, 2018; Pollitt & Bouckaert, 2017).

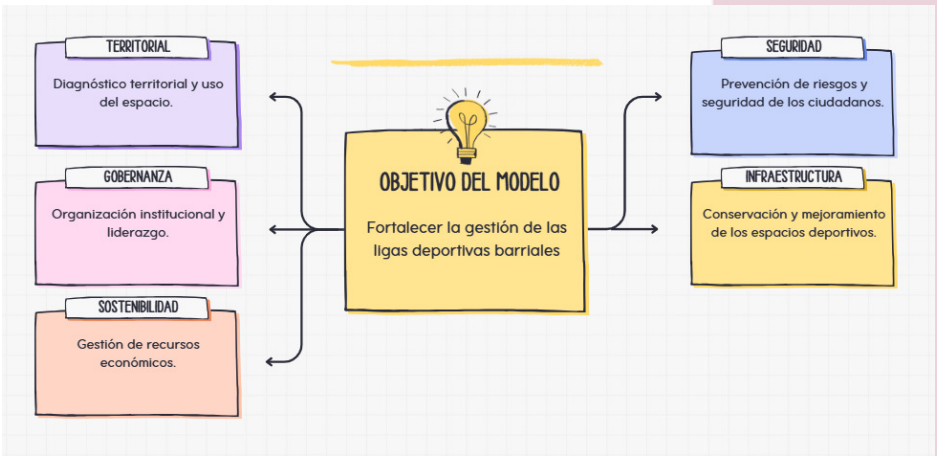
De esta manera, la propuesta trasciende el ámbito conceptual y se convierte en un instrumento técnico susceptible de ser adaptado a las características, capacidades y necesidades de las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo al fortalecimiento de su gestión institucional y a una administración más eficiente y sostenible de los espacios públicos deportivos.

5.2 Objetivo del Modelo de Gestión

Fortalecer la capacidad institucional de las ligas deportivas barriales y parroquiales del DMQ a través del fortalecimiento del componente territorial, administrativo y de gobernanza, sostenibilidad financiera, seguridad e infraestructura, con el propósito de optimizar la administración de los espacios públicos deportivos, promover una gestión eficiente, transparente y contribuir al desarrollo sostenible del deporte comunitario.

Esquema 3

Objetivo del Modelo de Gestión



Fuente: Autoras

5.3 Componentes del Modelo de Gestión

Con el objetivo de ser aplicado y adaptado a los contextos territoriales diversos, tanto dentro del DMQ como a nivel nacional, y una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo, se determina la necesidad del modelo de gestión de contener cinco componentes que conforman un sistema orientado a fortalecer la administración y el funcionamiento de las ligas deportivas barriales y parroquiales. Cada componente responde a una dimensión que requiere fortalecimiento dentro de la estructura y funcionamiento de las ligas; la organización del modelo por componentes permite integrar los principales desafíos identificados durante la investigación, estableciendo lineamientos técnicos para la planificación, la administración de recursos, la conservación de la infraestructura deportiva y la gestión de riesgos.

En este contexto, el modelo se desarrolla a partir de cinco componentes: territorial; administrativo y de gobernanza; sostenibilidad financiera; seguridad y gestión de riesgos; e infraestructura. Cada uno incorpora estrategias, instrumentos y mecanismos de gestión que, de manera complementaria, buscan fortalecer la capacidad institucional de las ligas deportivas barriales.

5.3.1 Componente Territorial

El componente territorial es uno de los ejes estratégicos del modelo de gestión, tomando en cuenta que las ligas deportivas barriales y parroquiales desarrollan sus actividades en espacios físicos los cuales van más allá de una infraestructura deportiva y se convierten en un entorno de participación comunitaria. Es así que, el territorio no es solo un lugar para actividades deportivas, sino que éste se vuelve en un escenario en el que existe interrelación entre recursos y dinámicas que impactan de manera directa en su entorno.

Con este componente se pretende atender a la necesidad de fortalecer la administración de los espacios deportivos mediante criterios técnicos que permitan optimizar su uso.

5.3.1.1 Base Territorial Deportiva

Esta base es un punto de partida para la formulación del modelo de gestión propuesto, debido a que permite comprender las condiciones físicas, operativas y funcionales de los espacios administrados por las ligas barriales del Distrito Metropolitano de Quito. Las ligas deportivas desarrollan sus actividades en espacios que cumplen una función social estratégica dentro de los barrios del Distrito Metropolitano de Quito. Además de servir como espacios para la práctica deportiva, estos lugares promueven la integración comunitaria y contribuyen al desarrollo de actividades recreativas y culturales dirigidas a los distintos grupos poblacionales.

La base territorial deportiva permite identificar las características de la infraestructura, las condiciones de acceso y las principales necesidades de intervención; así como reconocer las fortalezas y limitaciones de cada territorio, facilitando la definición de estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios deportivos ofrecidos a la comunidad.

Asimismo, permite evidenciar posibles desigualdades en la distribución y estado de conservación de los espacios deportivos, proporcionando criterios técnicos para priorizar acciones de mantenimiento, rehabilitación o inversión.

Tabla 9
Dimensiones territoriales

N°	Dimensión	Variable de análisis	Finalidad
1	Infraestructura	Estado físico de escenarios deportivos	Determinar necesidades de intervención
2	Cobertura territorial	Distribución de escenarios por sector	Identificar brechas territoriales
3	Servicios complementarios	Baterías sanitarias, iluminación, cerramiento	Verificar funcionalidad

4	Accesibilidad	Acceso a la comunidad y conectividad	Promover inclusión
5	Uso comunitario	Frecuencia de uso	Determinar demanda
6	Seguridad	Condiciones de seguridad y gestión de riesgos	Mitigación de riesgos
7	Mantenimiento	Adecuada conservación	Priorizar necesidades

Fuente: Autoras

5.3.1.2 Criterios de Asignación y Uso

Es importante garantizar el acceso equitativo de la población a las actividades deportivas y comunitarias desarrolladas por las ligas barriales del DMQ. Se propone la implementación de criterios estandarizados que orienten los procesos de asignación, utilización y control de los escenarios deportivos bajo administración de las organizaciones barriales.

Al considerar estos criterios se promueve una distribución equilibrada de los espacios disponibles, evitando conflictos entre usuarios y fortaleciendo la participación comunitaria.

Asimismo, es importante asegurar que la infraestructura deportiva este orientada al beneficio de la comunidad. Los espacios deberán ser asignados para el desarrollo de actividades deportivas permanentes, cursos formativos dirigidos a niños y adolescentes, eventos comunitarios y actividades que promuevan la actividad física y un estilo de vida saludable para grupos prioritarios. Así también, se procurará garantizar condiciones de igualdad de acceso para mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores, fomentando la inclusión social.

Estas asignaciones deberán estar respaldadas mediante registros documentales o digitales que permitan evidenciar los criterios que se consideraron para el uso de estos espacios y también de las actividades culturales, la información debe estar disponible para conocimiento de la comunidad.

Adicionalmente, para el uso de estos espacios deberán existir normas básicas de convivencia, cuidado de la infraestructura, responsabilidad de la comunidad con la finalidad de conservar los espacios y garantizar la ejecución de las actividades que se desarrollen en las ligas deportivas, así se logra optimizar recursos y fortalece la gestión de los líderes.

Tabla 10
Criterios para la asignación de actividades en las ligas barriales

Criterio	Descripción	Prioridad
Formación deportiva	Escuelas deportivas y categorías formativas	Alta
Campeonatos oficiales	Actividades organizadas por la liga barrial	Alta
Actividades comunitarias	Eventos de integración barrial y recreación	Alta
Grupos prioritarios	Programas dirigidos a niños, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad	Alta
Clubes afiliados	Utilización regular por clubes registrados	Media
Eventos institucionales	Actividades coordinadas con entidades públicas o privadas	Media
Uso ocasional	Actividades extraordinarias autorizadas por la liga	Baja

Fuente: Autoras

5.3.2 Componente Administrativo y de Gobernanza

Las ligas deportivas barriales y parroquiales son organizaciones sociales que se rigen bajo un reglamento y estatuto aprobado, en asamblea, por su directorio y por los equipos afiliados a la misma. Su sistema administrativo se mantiene vigente desde su creación, ya que, empíricamente, funciona y les permite organizarse adecuadamente para cumplir con su cronograma anual; sin embargo, de acuerdo con lo inferido en la entrevista a Carlos Gordón, el modelo de gestión ideal para su implementación en las ligas deportivas debería incluir un apartado de planificación, para mejorar la administración y organización de sus activos, actividades y recursos.

En términos de gobernanza, los roles y funciones están claramente diferenciados entre los dirigentes y los afiliados a la organización; sin embargo, se podría fortalecer la estructura si se implementa un modelo de gestión que incluya planificación como uno de sus apartados.

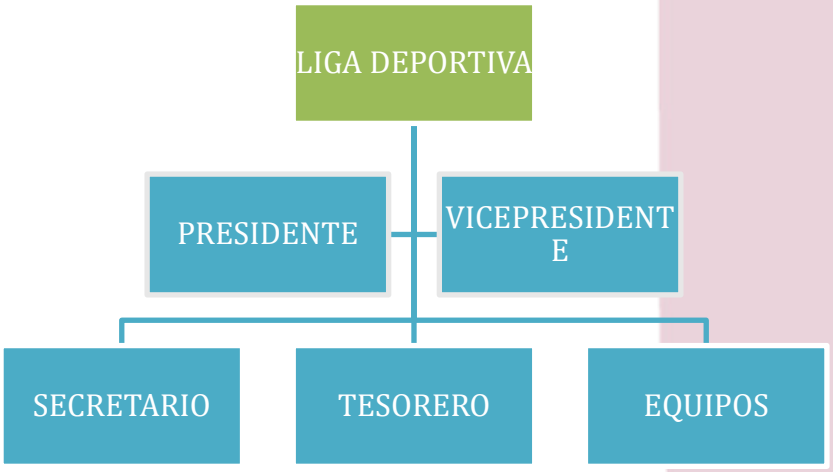
En ese sentido, el objetivo de este componente es mejorar las condiciones administrativas de las organizaciones a través de mecanismos de planificación fáciles de adoptar e implementar; también busca fortalecer la organización interna, sus funciones y responsabilidades, así como fortalecer las competencias de los dirigentes deportivos y fomentar la participación de los diferentes actores.

5.3.2.1 Fundamentos administrativos y de gobernanza

La administración de las ligas deportivas, recae normalmente sobre el cuerpo de dirigentes de la misma (Ver esquema 3). Cada uno de los dirigentes tiene funciones claras; sin embargo, no cuentan con alguien que se encargue específicamente de la planificación. Este organigrama administrativo se ha mantenido vigente desde la creación de las ligas, mismo que funciona óptimamente pero no está estructurado normativamente ni estandarizado en algún documento.

Esquema 4

Organigrama de las ligas deportivas



Fuente: Autoras

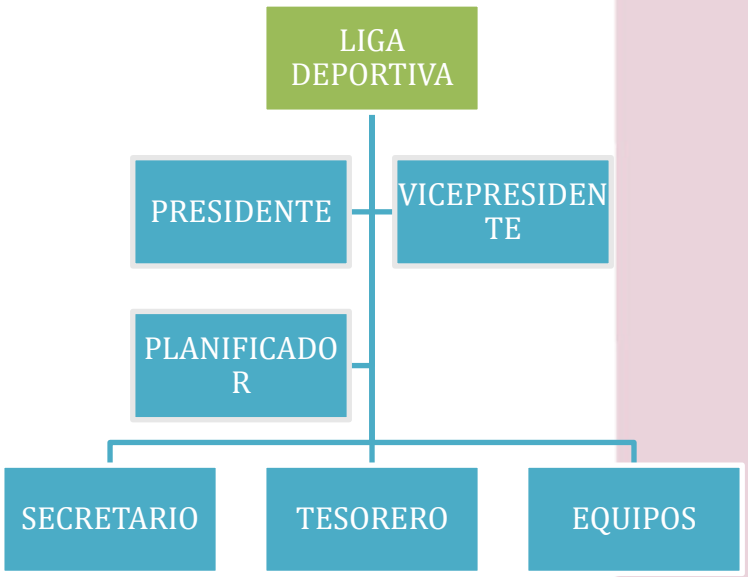
En la actualidad, las ligas deportivas funcionan a partir de la coexistencia de un directorio y los diferentes equipos que se afilian a la misma. Para que una liga sea jurídica, debe contar con al menos tres equipos deportivos jurídicos con sus respectivos jugadores y representantes. Para que este componente mejore, se propone partir de la base actual: liga jurídica con mínimo tres equipos jurídicos.

5.3.2.2 Criterios de Organización y Planificación

Considerando que, el modelo de funcionamiento actual de las ligas es óptimo, pero requiere de ciertas mejoras, se propone complementar el cuerpo directivo con una persona que se encargue de la planificación anual de la liga, tanto en temas financieros, administrativos y de actividades. Esta persona no necesariamente debe fungir como dirigente, pero si como personal de apoyo que reciba capacitación sobre temas de planificación, de manera que aporte al funcionamiento ideal de la liga.

Esquema 5

Organigrama propuesto para las ligas deportivas



Fuente: Autoras

En cuanto a la planificación, el modelo propuesto plantea manejar un “Plan Operativo Anual” (POA) institucional que identifique mínimamente los siguientes aspectos:

Tabla 11
Ejemplo de POA

Objetivo	Meta	Tipo de Gasto	Nombre de actividad	Fecha de inicio	Fecha de fin	Presupuesto

Fuente: Autoras

Este POA, facilitará la organización de cada liga, tanto sus finanzas como actividades, y le permitirá dar seguimiento para identificar posibles retrasos y problemas en la ejecución de lo planificado.

Además, las ligas podrán incluir este POA institucional, como uno de los anexos para solicitar el convenio de administración y uso del suelo en el Municipio que les corresponda.

5.3.3 Componente de Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera es un punto esencial para el modelo de gestión propuesto para las ligas deportivas; en virtud de que, busca garantizar la disponibilidad de los recursos con el fin de mantener la prestación de servicios, preservar la infraestructura y fomentar la participación permanente de la ciudadanía. Todo esto, en vista de que, para mantener en orden lo antes mencionado se requiere de una estabilidad económica que asegure la continuidad de las funciones.

Es importante mencionar que, en las organizaciones sin fines de lucro, la sostenibilidad financiera va más allá de la disponibilidad de recursos económicos. Tomando como referencia a (Abad Segura, 2024), este compone un proceso de planificación, control y evaluación de la gestión financiera cuyo fin es mantener el equilibrio entre los recursos disponibles, las obligaciones institucionales y el cumplimiento de la misión. De ese modo, la

estabilidad financiera no solo se basa en la capacidad para generar ingresos sino también en la forma en la que se administran y orientan a la consecución de los objetivos.

Haciendo énfasis en las ligas deportivas, cuya subsistencia depende en gran parte de la capacidad de los dirigentes para obtener recursos y administrarlos de una manera adecuado, tal como se refleja en diagnóstico que se lleva a cabo, estas organizaciones del DMQ desde décadas atrás han desarrollado sistemas de autogestión, los cuales han permitido llevar a cabo sus actividades deportivas. Sin embargo, se detectaron limitaciones que se relacionan con la planificación financiera, regularización de procesos administrativos y la expansión de las fuentes de financiamiento, condiciones que pueden afectar la sostenibilidad de las ligas en el tiempo.

A partir de estos enfoques, el componente de sostenibilidad financiera para este modelo, propone fortalecer las capacidades administrativas y económicas de las ligas deportivas, a través de criterios técnicos que sirvan de guía para la planificación presupuestaria, generación de ingresos propios, transparencia financiera y evaluación permanente del rendimiento económico.

5.3.3.1 Fundamentos de la Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera representa un elemento estratégico para las ligas deportivas, ya que determina su capacidad para cumplir de manera continua con sus objetivos. A diferencia de otros tipos de organizaciones, cuyo éxito depende de la rentabilidad, las entidades comunitarias destinan sus recursos a generar valor social, siendo así, la administración financiera debe responder a criterios de eficiencia, transparencia y permanencia institucional. (Drucker, 1998)

En este sentido, la sostenibilidad financiera no es solamente la disponibilidad de recursos económicos suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento, sino que comprende la capacidad institucional para planificar, obtener, administrar y evaluar dichos

recursos sin comprometer el cumplimiento de la misión organizacional. En ese marco, (Abad Segura, 2024) plantea que el control de gestión es una herramienta indispensable para asegurar que el uso de los recursos responda a objetivos definidos.

Entre sus principales fundamentos se encuentran: la planificación financiera, orientada a la previsión de ingresos y gastos; la diversificación de fuentes de financiamiento, que reduce la dependencia y vulnerabilidad institucional (Hübner, 2021); la gobernanza institucional, la cual da paso a la transparencia y rendición de cuentas; la gestión del riesgo, busca prevenir impactos financieros; y el fortalecimiento de capacidades organizacionales, que permite mejorar la toma de decisiones y la gestión institucional (Sarmiento Castillo & et al., 2023).

El conjunto de estos elementos forma un modelo integral de sostenibilidad financiera que permite generar estabilidad, eficiencia y continuidad en las actividades deportivas comunitarias.

5.3.3.2 Criterios de Financiamiento del Modelo

La sostenibilidad financiera de las ligas deportivas depende de criterios que permitan fortalecer su autonomía económica, optimizar el uso de recursos disponibles y garantizar el desarrollo de sus actividades.

En este contexto, el modelo de gestión propuesto incorpora criterios de financiamiento que buscan responder a las necesidades identificadas durante el diagnóstico institucional de las ligas deportivas del DMQ, las cuales se caracterizan por contar con un alto grado de de autogestión, pero también por presentar limitaciones en materia de planificación financiera, estandarización de procesos administrativos y diversificación de fuentes de ingresos.

5.3.3.3 Diversificación de Fuentes de Financiamiento

La finalidad de este criterio es reducir la dependencia de ingresos ocasionales o de asignaciones provenientes de entidades públicas, a través de la combinación de autogestión, convenios, patrocinios, fondos concursables y alianzas estratégicas, lo que permite reducir la vulnerabilidad financiera (Sarmiento Castillo & et al., 2023).

En el caso de las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito, predomina la autogestión. Los ingresos generados mediante inscripciones de clubes, alquiler de canchas deportivas, funcionamiento de bares, publicidad, organización de campeonatos, entre otras actividades, representan la base financiera de estas organizaciones.

Por ello, el modelo plantea incorporar nuevas fuentes de financiamiento, como la suscripción de convenios con empresas privadas, la formulación de proyectos para fondos concursables nacionales e internacionales, la cooperación con instituciones educativas y el fortalecimiento de alianzas con los GADs, para así generar una mejor estabilidad económica sin obviar el carácter comunitario de estas organizaciones.

5.3.3.4 Planificación y Programación Financiera

Sugiere la elaboración de un plan financiero anual acoplado con la planificación institucional, permitiendo proyectar ingresos, gastos, inversiones y reservas, optimizando la toma de decisiones y la respuesta ante eventualidades (Drucker, 1998).

De esta forma, el modelo busca que cada liga deportiva elabore su presupuesto anual tomando como base su planificación operativa, en donde se considere los ingresos proyectados, los costos de funcionamiento, los recursos destinados al mantenimiento de la infraestructura, adquisición de equipos deportivos y fondos necesarios para enfrentar contingencias.

5.3.3.5 Eficiencia en la Administración de los Recursos

Se orienta al uso racional del presupuesto, enfocándose en inversiones de mayor impacto social y fortaleciendo el seguimiento presupuestario para rectificar desviaciones y optimizar la gestión financiera (Abad Segura, 2024).

Es así que, el modelo propone priorizar esas inversiones que generan impacto social y contribuyen al fortalecimiento institucional de estas organizaciones.

Estas inversiones incluyen mantenimiento preventivo de los espacios deportivos, mejoramiento de la infraestructura con la finalidad de salvaguardar la integridad de los asistentes a estos escenarios, adquisición de equipos deportivos y la vigorización de los procesos administrativos por medio del uso de herramientas tecnológicas y capacitación permanente a los dirigentes.

Este criterio muestra coherencia con el enfoque de gestión pública orientada a la obtención de resultados, en el cual la asignación de recursos debe responder a los objetivos planteados y a indicadores que posibiliten medir el impacto de las inversiones realizadas.

5.3.3.6 Transparencia y Rendición de Cuentas

Se establece como un criterio transversal, por medio de registros contables, informes financieros periódicos y mecanismos de control interno que fortalezcan la confianza y la legitimidad institucional (Hübner, 2021)

De este modo, el enfoque de este modelo es que las ligas elaboren informes financieros periódicos, cuenten con registros contables actualizados y expongan reportes de ingresos y gastos ante sus asambleas generales. Asimismo, se recomienda la implementación de procedimientos de control interno a fin de verificar la correcta administración de los recursos obtenidos por actividades de autogestión, convenios y aportes externos.

Esta propuesta guarda relación con el modelo de gestión desarrollado en la presente investigación, a causa de que plantea fortalecer la trazabilidad financiera, democratizar la

información y consolidar mecanismos permanentes de rendición de cuentas como elementos indispensables para incrementar la confianza institucional y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones deportivas.

5.3.3.7 Fortalecimiento de las Capacidades Financieras

Reconoce la importancia de capacitar a los directivos en planificación, administración presupuestaria, formulación de proyectos y control interno, teniendo en cuenta que la sostenibilidad también se basa en la capacidad técnica de gestión (Sarmiento Castillo & et al., 2023).

Esta investigación permitió identificar que varias personas que desempeñan funciones directivas en las ligas deportivas, ejecutan sus labores de manera voluntaria, basándose en la experiencia adquirida durante su participación comunitaria. A pesar de que este compromiso muestra una fortaleza organizacional, también evidencia la necesidad de fortalecer las competencias relacionadas con la administración financiera y gestión organizacional.

Por esta razón, el modelo adopta como criterio de financiamiento el desarrollo permanente de capacidades técnicas por medio de programas de capacitación dirigidos a los dirigentes deportivos en temas como formulación presupuestaria, administración financiera, tributación, contratación pública, elaboración de proyectos, elaboración de convenios y control interno.

El fortalecer estos aspectos, permitirá mejorar la calidad de las decisiones financieras, incrementar la eficiencia administrativa y mejorar el acceso de las ligas a nuevas oportunidades de financiamiento.

5.3.3.8 Gestión del Riesgo Financiero

Se propone que las ligas deportivas aperturen un fondo de contingencias, el cual será alimentado con un porcentaje de los excedentes generados por las actividades de autogestión,

los cuales se destinarán específicamente a cubrir gastos relacionados con mantenimiento de carácter emergente de infraestructura, reposición de equipamiento deportivo o disminución temporal de ingresos. Esto contribuirá a fortalecer la autonomía financiera de las organizaciones y a disminuir la vulnerabilidad frente a factores externos que puedan entorpecer su funcionamiento.

En conjunto, estos criterios establecen la base financiera del modelo de gestión propuesto, encaminado a fortalecer la autogestión, la eficiencia, la transparencia y la continuidad de las ligas deportivas comunitarias, formando una estructura financiera más sólida.

5.3.3.9 Componente de Seguridad y Gestión de Riesgos

El componente de seguridad y gestión de riesgos tiene como objetivo fortalecer las condiciones de protección de las personas y la infraestructura. Es importante, ya que, se debe anticipar situaciones que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades deportivas y la integridad de la comunidad.

Desde una perspectiva de gestión pública, este componente promueve una cultura preventiva basada en la identificación de riesgos, la planificación de acciones de mitigación y la coordinación entre las ligas barriales y las instituciones competentes.

5.3.3.9.1 Fundamentos

La gestión de riesgos es un proceso permanente orientado a identificar, analizar y controlar los factores que pueden afectar el cumplimiento de las actividades planificadas en las ligas deportivas barriales.

Existen riesgos de naturaleza operativa e institucional que podrían comprometer la sostenibilidad del modelo de gestión, como la toma de decisiones en ciertos grupos de interés,

la falta de transparencia en la administración de recursos y la ausencia de protocolos de emergencia o situaciones de violencia durante las actividades deportivas.

5.3.3.9.2 Criterios de Seguridad

Se propone la identificación periódica de riesgos mediante inspecciones técnicas de la infraestructura, evaluación de amenazas, las cuales deben ser registradas en una matriz de riesgos que permita determinar los principales factores de riesgo.

Y se complementa con la elaboración de protocolos de emergencia en los cuales se debe detallar la actuación para la atención de emergencias, procedimientos de evacuación de acuerdo a los fenómenos naturales que se pueden presentar en el DMQ, speech para comunicar emergencias con el fin de garantizar una actuación rápida frente a las situaciones de peligro.

También es importante que los espacios físicos donde se realicen las actividades deportivas, camerinos, bar, baños, etc., cuenten con señalética y banners informativos en temas referentes a seguridad.

Para la prevención de la violencia física, se debe promover acciones que fortalezcan la convivencia, el respeto entre los participantes y la solución de problemas de una manera pasiva a través de campañas de sensibilización y reglamentos internos.

Finalmente, es importante la coordinación permanente con instituciones públicas y privadas para precautelar la seguridad ciudadana y la atención oportuna de emergencias mediante convenios de cooperación, así también para el control se pueden incorporar cámara de video vigilancia considerando las condiciones de infraestructura y presupuesto disponible.

Tabla 12

Criterios de seguridad

Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de control	Responsable
Accidentes durante actividades deportivas	Falta de señalización, falta de mantenimientos, incumplimientos las normas de seguridad	Alta	Alto	Alto	Inspecciones periódicas, señalización y mantenimiento preventivo	Responsable de la Liga Barrial
Emergencias médicas	Lesiones de jugadores, caídas o enfermedades crónicas de los usuarios	Media	Alto	Alto	Botiquín, protocolos de emergencia.	Responsable de la Seguridad de la Liga Barrial
Violencia deportiva	Peleas entre deportistas, dirigentes o usuarios.	Media	Alto	Alto	Normas de disciplina, mediador y campañas de convivencia en la comunidad	Responsable de la Seguridad de la Liga Barrial
Deterioro de la infraestructura	Falta de mantenimiento preventivo	Alta	Medio	Alto	Plan anual de mantenimiento	Responsable de la Liga Barrial
Uso inadecuado de los escenarios deportivos	Incumplimiento de normas de uso de ligas deportivas	Media	Medio	Medio	Reglamento de uso y supervisión de actividades	Responsable de la Liga Barrial

Captura de la organización por intereses particulares	Concentración de decisiones en un cierto grupo de interés	Baja	Alto	Medio	Cambio de Directivos cada 4 años, rendición de cuentas y participación activa de la ciudadanía	Comité de Federación de Ligas Deportivas
Incendios o eventos naturales	Factores externos	Baja	Alto	Medio	Plan de emergencia y rutas de evacuación	Responsable de la Liga Barrial y entidades de seguridad

Fuente: Autoras

5.3.3.10 Componente de Infraestructura

Si bien las ligas deportivas son organizaciones sociales consolidadas desde hace muchas décadas, éstas no podrían funcionar sin un espacio físico que les permita desarrollar sus actividades anuales. Para lograrlo, la comunidad organizada, en su mayoría, se ha tomado espacios remanentes de la ciudad para convertirlos en escenarios deportivos del sector.

Considerando la topografía de la ciudad de Quito y sus diversas formas, los predios usados como escenarios deportivos no son estandarizados, cada uno tiene su realidad. En ese sentido, cada liga se ha adaptado al mismo.

5.3.3.10.1 Fundamentos

Una vez definidos los criterios para la asignación de actividades en las ligas deportivas, es necesario establecer mecanismos que permitan garantizar su conservación y funcionamiento en el tiempo; por lo tanto, el modelo incorpora un componente orientado a la planificación y mantenimiento de la infraestructura deportiva, con el propósito de preservarla.

5.3.3.10.2 Criterios de Mantenimiento de Infraestructura Deportiva

La infraestructura deportiva administrada por las ligas deportivas es un activo estratégico para el desarrollo de actividades deportivas, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Su conservación no solo garantiza condiciones apropiadas para la práctica deportiva, sino que también contribuye a preservar el patrimonio comunitario y optimizar el uso de los recursos destinados a su funcionamiento.

Por ende, el modelo de gestión propone la planificación y mantenimiento orientado a preservar en adecuadas condiciones los espacios deportivos, reducir los costos derivados de reparaciones y asegurar que estos espacios se encuentren abiertos a la ciudadanía, se propone la elaboración de planes de mantenimiento que permitan programar intervenciones periódicas.

La planificación se la realizará con base al diagnóstico territorial, considerando variables relacionadas con el estado de la infraestructura, la frecuencia de uso, los riesgos identificados y las necesidades de inversión. Así es más fácil priorizar acciones y asignación de recursos.

El mantenimiento deberá considerar acciones preventivas y correctivas, el propósito de los mantenimientos preventivos es anticiparse a los fallos, asegurar la operatividad y prolongar la vida útil de estos activos; mientras que las acciones correctivas solucionan fallos y daños imprevistos con el fin de restaurar la infraestructura de manera eficiente. Es necesario promover el cuidado de estos espacios, generando una responsabilidad compartida entre dirigentes, usuarios y comunidad; se pretende lograr un sentido de pertinencia de quienes hagan uso de estos espacios y contribuir a la sostenibilidad de la infraestructura. Esta planificación permitirá mejorar las condiciones de uso de la infraestructura y optimizar

recursos con esto se asegura que los espacios de las ligas barriales sigan cumpliendo su función dentro de la sociedad.

5.4 Estrategias de Implementación del Modelo de Gestión

La efectividad de un modelo de gestión depende no solamente del diseño teórico, sino también de su capacidad para ser implementado en la realidad de cada liga deportiva barrial.

Es así que, las estrategias de aplicabilidad se convierten en un conjunto de acciones que permiten trasladar la realidad cotidiana de las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito; con estas estrategias se quiere llegar a la implementación progresiva de los componentes del modelo a través de mecanismos de articulación institucional, planificación, fortalecimiento de capacidades y seguimiento de resultados. Su implementación permitirá que las ligas deportivas barriales cuenten con herramientas para mejorar sus procesos administrativos, optimizar la gestión de los espacios deportivos y consolidar una administración basada en principios de transparencia, participación y sostenibilidad.

5.4.1 Estrategias Generales:

La equidad, entendida como un principio de justicia social, se considera indispensable en el desarrollo de un modelo de gestión para el óptimo funcionamiento de ligas deportivas en el Distrito Metropolitano de Quito, permitiendo la generación de oportunidades para toda la población, independientemente de su origen, género, o situación económica 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.

Cada barrio y parroquia del DMQ tiene realidades geográficas, demográficas, económicas y sociales distintas, por lo cual, se considera a la equidad un criterio esencial para reducir brechas y desarrollar actividades deportivas desde una estructura más consolidada en el ámbito social.

Conceptos clave de equidad aplicados al modelo de gestión:

- ✓ **Diagnóstico y reconocimiento de disparidades**

Es fundamental iniciar con un análisis de las brechas existentes en cada territorio, identificando aspectos sociológicos y socioeconómicos para determinar los barrios y parroquias más vulnerables y brindar la atención oportuna.

- ✓ **Acceso inclusivo y participación activa**

Al implementar criterios de inclusión, se pretende disminuir al máximo las barreras de acceso a la actividad física el deporte y recreación, por lo tanto, un modelo de gestión óptimo debe promover la adaptación de estas actividades a la realidad cotidiana de sus actores, como, por ejemplo, los requisitos de inscripción, horarios, localización, limitaciones de movilidad y aquellas que sean propias de cada sector.

Además, se debe promover, en lo posible, cuotas de participación reducidas o nulas para fomentar la práctica masiva y que el factor económico no sea un limitante. En ese

sentido, se debe considerar generar recursos de autogestión para el apoyo de estas actividades.

Adicionalmente, interactuar en espacios de fácil acceso es una forma muy importante de generar ilusión para la práctica deportiva en la población barrial y parroquial.

- ✓ **Distribución justa de recursos**

La equidad debe propender a una inversión justa en equipamiento, instalaciones y personal de apoyo, en función de la necesidad de cada territorio. Las ligas deportivas deben fortalecer un control adecuado de sus recursos y, por ende, su inversión debe ser transparente para la comunidad y sus actores.

- ✓ **Desarrollo de capacidades**

La formación continua y la representación de todos los grupos sociales que se desarrollan en el territorio se considera necesaria para que todos se involucren en estas actividades, generando confianza y la posibilidad real de que no exista discriminación o favoritismos.

- ✓ **Fomento de la participación comunitaria**

Involucrar a toda la comunidad en cada una de las actividades es fundamental, ya que, se fortalece la participación de cada uno de los actores, tomando en cuenta sus criterios y plasmándolos en las actividades a desarrollar, construyendo confianza y fortaleciendo el tejido social.

- ✓ **Evaluación continua y transparencia**

Un modelo de gestión que tenga una visión de equidad, debe contemplar mecanismos de evaluación constante de sus políticas y programas, para medir si las brechas existentes se van minimizando; además, una adecuada rendición de cuentas y el análisis de las metas alcanzadas refieren transparencia reflejada en la confianza de sus actores.

5.4.2 Estrategias Específicas:

5.4.2.1 Estrategia de Implementación del Componente Territorial

Iniciará con el levantamiento y actualización de información sobre los espacios administrados por las ligas barriales del Distrito Metropolitano de Quito, a través de un diagnóstico que permita identificar las condiciones físicas de la infraestructura, la cobertura y las necesidades de intervención. Esta información será la base para la planificación de acciones para la mejora de la administración de los espacios deportivos.

Una vez que se cuente con los resultados del diagnóstico inicial, cada liga barrial deberá preparar un plan de gestión territorial que cuente con criterios para la asignación y uso de los espacios deportivos, dando prioridad al ingreso equitativo, inclusión de grupos prioritarios y el desarrollo de actividades deportivas, recreativas y comunitarias. Así también se podrán establecer actividades que permitan la coordinación de acciones relacionadas con el mantenimiento de infraestructura y capacitación en temas de planificación territorial.

Aplicar esta estrategia permitirá tomar decisiones acertadas sobre el uso adecuado de los espacios de las ligas deportivas barriales del DMQ.

5.4.2.2 Estrategia de Implementación del Componente Administrativo y de Gobernanza

Al igual que con el directorio, la persona que se encargará de la planificación anual, deberá ser elegido en asamblea, ya que esta persona firmará documentación importante como el POA institucional y será quien se encargue de reportar el avance de metas y cumplimiento de objetivos, por lo tanto, dentro de la lista de directorio propuesto, se deberá incluir a una persona de planificación.

Sin embargo, para las ligas que tengan directorios vigentes, el directorio propondrá a una persona que cumpla con estas funciones. Una vez designada la persona encargada de planificación, ésta recibirá la capacitación pertinente, misma que será organizada desde su respectiva matriz.

5.4.2.3 Estrategia de Implementación del Componente de Sostenibilidad Financiera

Las estrategias que se plantean responden a las necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado en la presente investigación, en el que se evidencia que las ligas deportivas poseen una importante capacidad de autogestión; no obstante, muestran limitaciones relacionadas con la planificación financiera, la diversificación de ingresos, la formalización de procesos administrativos y la evaluación del desempeño económico.

5.4.2.3.1 Fortalecimiento de la autogestión financiera

La finalidad del fortalecimiento de la autogestión financiera es consolidar este mecanismo como base de sostenibilidad de las ligas deportivas del DMQ, a través de la mejora de la planificación y evaluación de las actividades generadoras de ingresos, para incrementar su rentabilidad y asegurar su continuidad.

Entre las principales acciones para fortalecer la generación de recursos propios y la autonomía de las ligas deportivas se encuentran: la planificación de un calendario anual de actividades, la organización de campeonatos autofinanciados, la regulación del alquiler de escenarios deportivos y la diversificación de servicios como escuelas deportivas, cursos vacacionales y eventos comunitarios.

5.4.2.3.2 Consolidación de alianzas estratégicas

La sostenibilidad financiera precisa ampliar la cooperación con actores externos. El modelo propone establecer alianzas con entidades públicas, privadas, universidades, ONG y organismos internacionales.

Estas alianzas pueden orientarse al financiamiento de infraestructura, formación de dirigentes, patrocinio de eventos, dotación de implementos y proyectos de responsabilidad social.

5.4.2.3.3 Implementación de un sistema de planificación y control financiero

El modelo incorpora un sistema de planificación y control financiero para monitorear ingresos y gastos de forma permanente. Este incluye presupuestos anuales, seguimiento de la ejecución, informes financieros periódicos e indicadores de desempeño. Según (Abad Segura, 2024), estos instrumentos fortalecen el control de gestión y la toma de decisiones.

5.4.2.3.4 Creación de un fondo de reserva institucional

Se propone la creación de un fondo de reserva para afrontar contingencias que afecten el funcionamiento de las ligas. Este se sustentará de un porcentaje de los excedentes anuales de autogestión.

Puede utilizarse para mantenimiento emergente, reposición de equipamiento, emergencias o caídas temporales de ingresos.

5.4.2.3.5 Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas

Se incorporan acciones para fortalecer la transparencia mediante informes financieros periódicos, socialización presupuestaria en asambleas y mecanismos de control interno. Según (Hübner, 2021), estas prácticas fortalecen la confianza institucional.

5.4.2.3.6 Capacitación permanente de los dirigentes deportivos

El modelo propone un programa permanente de capacitación para directivos en planificación financiera, formulación de proyectos, presupuesto, control interno, liderazgo y gestión de convenios. Según (Drucker, 1998), estas capacidades son esenciales para la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro.

Tabla 13
Estrategias para la implementación del componente de sostenibilidad financiera

Estrategia	Objetivo	Acción propuesta	Indicador	Meta
Fortalecer la autogestión	Incrementar la capacidad de generación de recursos propios	Elaborar y ejecutar un plan anual de actividades generadoras de recursos	% de ingresos por autogestión	Mantener o incrementar el % de ingresos propios respecto al período anterior
Diversificar fuentes de financiamiento	Reducir la dependencia de una única fuente de ingresos	Gestionar convenios, patrocinios y nuevas alternativas de financiamiento	Número de nuevas fuentes de financiamiento incorporadas	Incorporar al menos una nueva fuente de financiamiento durante cada período de planificación
Planificación financiera	Fortalecer la administración y el control presupuestario	Elaborar, aprobar e implementar el	Plan Financiero Anual elaborado y aprobado	Contar con un Plan Financiero Anual

		Plan Financiero Anual		aprobado antes del inicio de cada período de gestión
Fondo de reserva	Fortalecer la capacidad de respuesta ante contingencias financieras	Destinar progresivamente recursos para la conformación de un fondo de reserva	Fondo de reserva constituido	Implementar un fondo de reserva institucional de manera progresiva, de acuerdo con la disponibilidad financiera de la liga
Transparencia	Fortalecer la confianza institucional y la participación de los actores involucrados	Presentar informes financieros periódicos a la Asamblea General	Informes financieros presentados	Presentar informes financieros trimestrales durante cada ejercicio administrativo
Capacitación	Fortalecer las capacidades administrativas y financieras de los directivos	Ejecutar programas de formación en gestión financiera, planificación y control	Capacitaciones ejecutadas	Desarrollar al menos una jornada de capacitación por semestre para los miembros del directorio

Fuente: Autoras

5.4.2.4 Estrategia de implementación del componente de seguridad y gestión de riesgos

Inicia con la elaboración de un diagnóstico que permita identificar los principales riesgos en cada liga deportiva barrial, considerando la infraestructura, tipo de actividades deportivas, la gestión organizacional y el entorno del barrio; con esto ya se cuenta con una base para levantar la matriz de riesgos y la identificación de acciones de mitigación.

Después, cada liga barrial podrá implementar protocolos de emergencia, evacuación y respuesta rápida frente a situaciones que pongan en riesgo la integridad de la ciudadanía y el

desarrollo de actividades. Como complemento se promoverá la cultura de convivencia a través de normas y estrategias de prevención de violencia.

Aquí también es importante fomentar la articulación con instituciones públicas que puedan intervenir de manera pronta para precautelar la seguridad de la ciudadanía, gestión riesgos y salud, a través de convenios de cooperación. También es importante que las ligas barriales de acuerdo a su condición financiera puedan realizar un contrato macro para la implementación de sistemas de video vigilancia, así se podrá tener un control de las actividades que se realizan en estos espacios.

La finalidad es lograr espacios deportivos seguros y garantizar que la gestión de riesgos forme parte de los procesos permanentes de administración de las ligas deportivas.

5.4.2.5 Estrategia de implementación del componente de infraestructura

El componente de infraestructura tiene como objetivo mantener los escenarios deportivos en condiciones óptimas para el uso cotidiano. En ese sentido se propone los siguientes mantenimientos:

Tabla 14
Propuesta de mantenimiento de infraestructura

Tipo de mantenimiento	Objetivo	Frecuencia sugerida
Preventivo	Evitar el deterioro de la infraestructura	Trimestral
Correctivo	Reparar daños identificados	Según necesidad
Emergente	Atender daños que comprometan la seguridad o funcionamiento	Inmediata

Fuente: Autores

Para responder a estos mantenimientos, el directorio de la liga deberá destinar en su POA un porcentaje del presupuesto a los diferentes tipos de mantenimiento, y procurar un porcentaje de ahorro para una posible construcción nueva.

5.4.3 Evaluación del Modelo de Gestión

Una vez implementado el modelo de gestión, se requiere de un sistema de evaluación que permita identificar la importancia de su aplicación y el alcance del mismo, para lo cual se proponen las siguientes variables:

5.4.3.1 Variable del Componente Territorial

- ✓ **Indicador de gestión: Cobertura del diagnóstico territorial**

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de ligas deportivas con diagnóstico territorial ejecutado}}{\text{Número total de ligas deportivas}} * 100$$

Objetivo del indicador: Verificar el estado de la liga deportiva

Meta: Lograr el 100% de diagnóstico territorial

Periodicidad: Trimestral.

Análisis del indicador: La ejecución total de este indicador permite el entendimiento del estado actual de la liga a nivel territorial.

5.4.3.2 Variable del Componente Administrativo y de Gobernanza

Indicador de gestión: Porcentaje de POA cumplido

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de proyectos cumplidos}}{\text{Número de proyectos propuestos en el POA}} * 100$$

Objetivo del indicador: Dar seguimiento a los proyectos propuestos para ejecutarse a lo largo del año

Meta: Lograr el 100% del POA

Periodicidad: Trimestral.

Análisis del indicador: La ejecución total de este indicador refleja la capacidad de la liga para ejecutar las actividades propuestas para cada año.

5.4.3.3 Variable del Componente de Sostenibilidad Financiera

- ✓ **Indicador de gestión: Porcentaje de ingresos por autogestión**

Fórmula:

$$\frac{Ingresos\ obtenidos\ por\ autogestión}{Ingresos\ totales} * 100$$

Objetivo del indicador: Examinar la capacidad de la liga deportiva para generar recursos propios a través de la realización de actividades de autogestión, vigorizando su autonomía financiera.

Meta: Mantener o incrementar el porcentaje de ingresos obtenidos por medio de la autogestión en comparación al período anterior.

Periodicidad: Semestral.

Análisis del indicador: El aumento del porcentaje de ingresos obtenidos por la autogestión indica un mayor grado de autonomía financiera y refleja que las estrategias implementadas están siendo efectivas. Caso contrario, si se presenta una disminución se debe revisar la planificación de actividades con las cuales se capta recursos, además de establecer acciones de mejora.

- ✓ **Indicador de gestión: Cumplimiento de la incorporación de nuevas fuentes de financiamiento**

Fórmula:

$$\frac{No.\ de\ nuevas\ fuentes\ de\ financiamiento\ incorporadas}{No.\ de\ nuevas\ fuentes\ de\ financiamiento\ planificadas} * 100$$

Objetivo del indicador: Verificar el cumplimiento de acciones planificadas con la finalidad de diversificar las fuentes de financiamiento institucional.

Meta: Lograr el 100% de las fuentes de financiamiento estipuladas en el Plan Financiero Anual.

Periodicidad: Anual.

Análisis del indicador: La ejecución total de este indicador refleja la capacidad de las ligas para ampliar sus ingresos y disminuir la dependencia de una sola fuente de financiamiento, dando como resultado una mejor sostenibilidad financiera.

- ✓ **Indicador de Gestión: Cumplimiento del Plan Financiero Anual**

Fórmula:

$$\frac{Actividades\ financieras\ ejecutadas}{Actividades\ financieras\ programadas} * 100$$

Objetivo del indicador: Establecer el grado de cumplimiento de las actividades estipuladas en el Plan Financiero Anual

Meta: Desarrollar el 100% de las actividades estipuladas en el Plan Financiero Anual.

Periodicidad: Anual.

Análisis del indicador: Un porcentaje alto de cumplimiento demuestra que existe una planificación financiera idónea, además de una gestión eficiente de los recursos.

- ✓ **Indicador de Gestión: Cumplimiento de la constitución del fondo de reserva**

Fórmula:

$$\frac{Valor\ acumulado\ del\ fondo\ de\ reserva}{Valor\ planificado\ para\ el\ fondo\ de\ reserva} * 100$$

Objetivo del indicador: Monitorear el avance en la implementación del fondo de reserva para contingencias en cuestiones financieras.

Meta: Obtener el 100% del valor planificado para el fondo de reserva en el transcurso del período de gestión,

Periodicidad: Anual.

Análisis del indicador: El cumplimiento de la meta permite fortalecer la sostenibilidad

financiera de las ligas y garantiza un mayor grado de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan afectar la continuidad de las actividades.

- ✓ **Indicador de Gestión: Cumplimiento de la presentación de informes financieros**

Fórmula:

$$\frac{Informes\ financieros\ presentados}{Informes\ financieros\ programados} * 100$$

Objetivo del indicador: Examinar el cumplimiento de la presentación de informes financieros con la finalidad de emplear mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Meta: Entregar el 100% de los informes financieros programados en el transcurso del período de gestión.

Periodicidad: Trimestral.

Análisis del indicador: La transparencia institucional se verá fortificada con el cumplimiento de este indicador, logrando mejorar la confianza de los socios, además de facilitar dar el seguimiento de la gestión financiera.

- ✓ **Indicador de Gestión: Cumplimiento del programa de capacitación para dirigentes**

Fórmula:

$$\frac{Capacitaciones\ ejecutadas}{Capacitaciones\ programadas} * 100$$

Objetivo del indicador: Diagnosticar el grado de cumplimiento del programa de capacitación focalizado al fortalecimiento de las competencias administrativas y financieras de los directivos.

Meta: Efectuar el 100% de las capacitaciones concertadas en el Plan Anual de Capacitación.

Periodicidad: Semestral.

Análisis del indicador: Las capacidades de gestión por parte de los directivos, se fortalece a través del cumplimiento del programa de capacitación; de este modo, se logra contribuir con la administración de recursos financieros de una manera más eficiente y sostenible.

5.4.3.4 Variable del componente de seguridad y gestión de riesgos

- ✓ **Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento medidas de seguridad**

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de medidas de seguridad implementadas}}{\text{Número total de medidas de seguridad planificadas}} * 100$$

Objetivo del indicador: Diagnosticar el cumplimiento de las medidas de seguridad.

Meta: Cumplir el 100% de medidas de seguridad.

Periodicidad: Semestral

Análisis del indicador: Las capacidades de gestión por parte de la liga para cumplir con las medidas de seguridad implementadas, tanto desde el directorio como de los usuarios.

5.4.3.5 Variable del componente de infraestructura

- ✓ **Indicador de Gestión: Área intervenida**

Fórmula:

$$\frac{\text{Área que recibió mantenimiento}}{\text{Área total del escenario deportivo}} * 100$$

Objetivo del indicador: Identificar el alcance de la liga para mejorar la infraestructura existente.

Meta: Dar mantenimiento al 100% del escenario deportivo.

Periodicidad: Trimestral

Análisis del indicador: Las capacidades de gestión por parte de la liga para dar mantenimiento a su espacio deportivo, mejorarlo y complementarlo.

El cumplimiento y análisis de estas variables determinarán las mejoras a realizarse tanto en el modelo de gestión como en su aplicabilidad, por lo que, la implementación de un modelo piloto permitirá identificar si el funcionamiento y adaptación del modelo propuesto.

5.4.4 Metodología para la Implementación Modelo de Gestión

La implementación del modelo de gestión se propone sea un proceso gradual que permita a las ligas deportivas barriales ir adecuando cada componente de acuerdo a su realidad tomando en cuenta sus recursos y las características que las diferencian de las demás. Con esto se pretende facilitar el proceso de implementación y que cada liga barrial pueda familiarizarse con el modelo y que el enfoque y la meta sea la mejora continua con la finalidad de mantener una buena gestión administrativa, deportiva y sobre todo mantener la esencia comunitaria.

La metodología de implementación será por fases, cada una de estas contiene actividades, responsables, fechas estimadas de cumplimiento y el producto que se espera alcanzar, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 15
Cronograma referencial

Cronograma de Implementación	2025								2026													
Actividad	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
Socialización del Modelo de Gestión																						
Capacitación a los presidentes de las ligas barriales																						
Diagnóstico inicial de la la liga barrial																						
Implementación del componente territorial																						
Implementación del componente administrativo																						
Implementación del componente financiero																						
Implementación del componente de seguridad																						
Implementación del componente de infraestructura																						
Seguimiento																						
Evaluación																						

Fuente: Autoras

Tabla 16
Responsables y productos del cronograma

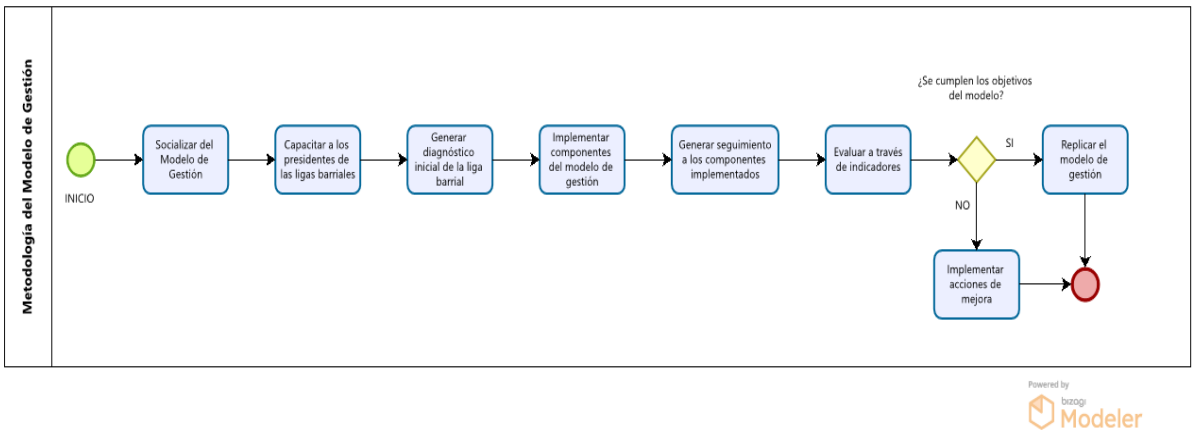
Fase	Responsable	Producto esperado
Socialización del Modelo de Gestión	Autoras del Modelo de Gestión	Modelo de Gestión presentado a los representantes de las ligas
Capacitación a los presidentes de las ligas barriales	Autoras del Modelo de Gestión	Dirigentes capacitados
Diagnóstico inicial de la liga barrial	Representante de la liga barrial	Diagnóstico inicial
Implementación del componente territorial	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Componentes implementados/Informe de implementación
Implementación del componente administrativo	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Componentes implementados/Informe de implementación
Implementación del componente financiero	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Componentes implementados/Informe de implementación
Implementación del componente de seguridad	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Componentes implementados/Informe de implementación
Implementación del componente de infraestructura	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Componentes implementados/Informe de implementación
Seguimiento	Representante de la Federación de Ligas Deportivas Barriales	Informe de seguimiento
Evaluación	Equipo administrativo y técnico de la liga barrial	Resultados de Indicadores por componente

Fuente: Autoras

5.4.4.1 Diagrama Propuesto

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, actualmente, las ligas funcionan con un modelo empírico, sin embargo, la propuesta de un modelo que incluya apartados que beneficien y mejoren su funcionamiento puede ser aplicada de la siguiente manera:

Esquema 6
Propuesta de implementación del Modelo de Gestión



Fuente: Autoras

5.4.4.2 Consideraciones para Implementación del Modelo a través de un Piloto

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación propone un modelo de gestión el cual mantiene un enfoque para atacar la problemática identificada, la elaboración y diseño del modelo son la parte esencial, su implementación y evaluación operativa pueden implementarse en una etapa posterior, una vez que existan las condiciones institucionales, técnicas y presupuestarias necesarias para su ejecución (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Por lo que, la implementación piloto no forma parte del alcance de esta investigación, ya que es necesaria una coordinación previa entre la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito y las ligas barriales participantes, así también es necesario formalizar el modelo de gestión y los compromisos de los actores, como contar con

los recursos, el recurso humano debe estar capacitado en cuanto a la aplicación del modelo de gestión; también se debe considerar que se necesita un periodo de seguimiento y evaluación del modelo de gestión en una situación real.

Ante lo expuesto, se propone que el piloto del modelo se desarrolle en una fase posterior en dos ligas deportivas barriales seleccionadas en conjunto con el presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales, tomando en cuentas aspectos de territorio, recursos, apertura del presidente de la liga barrial y sobre todo voluntad de participación de la comunidad, aquí podemos validar la aplicabilidad de los componentes y generar la medición de indicadores con la finalidad de generar planes de acción y oportunidades de mejora.

Esto coincide con lo teórico en cuanto a los diseños de modelos de gestión, donde señala que las propuestas institucionales deben implementarse de manera gradual, incorporando procesos de evaluación y retroalimentación que permitan realizar ajustes antes de su adopción a mayor escala. De esta forma, la fase piloto se crea como un mecanismo de validación técnica orientado a fortalecer la efectividad, sostenibilidad y adaptabilidad del modelo propuesto, más que como un requisito para demostrar la pertinencia de su diseño (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

5.4.4.3 Estimación Presupuestaria

La implementación del modelo de gestión requiere la disponibilidad de recursos: humanos, tecnológicos y logísticos que permitan ejecutar las actividades planificadas. A causa de que las ligas deportivas del DMQ cuentan con distintos niveles de organización, capacidad administrativa y disponibilidad de recursos, no es factible establecer un presupuesto único que sea aplicable a todas las organizaciones.

En este contexto, la presente estimación presupuestaria identifica los principales recursos necesarios para implementar el modelo, estos deberán ser definidos y cuantificados por cada liga acorde a sus necesidades, capacidad y fuentes de financiamiento.

Tabla 17

Estimación presupuestaria referencial para la implementación del modelo de gestión

Actividad	Recursos requeridos	Tipo de recurso	Posible fuente de financiamiento
Socialización del modelo	Equipo responsable de la implementación, computador, proyector, acceso a Internet y espacio para reuniones	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios, autogestión y convenios interinstitucionales
Capacitación a dirigentes	Facilitadores, computador, proyector, acceso a Internet y espacio para capacitación	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios, autogestión y convenios con instituciones públicas, privadas o universidades
Diagnóstico inicial	Equipo técnico responsable, equipos informáticos y coordinación con ligas deportivas	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios y autogestión
Implementación de los componentes del modelo	Comité de implementación, herramientas informáticas y coordinación con los responsables de cada componente	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios, autogestión y alianzas estratégicas
Seguimiento y monitoreo	Comité de implementación, herramientas informáticas y reuniones de seguimiento	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios y autogestión

Evaluación de resultados	Equipo evaluador, herramientas informáticas y espacio para la presentación de resultados	Humano, tecnológico y logístico	Recursos propios y autogestión

Fuente: Autoras

La estimación presupuestaria expuesta es una referencia para la determinación de los recursos necesarios para la implementación de este modelo; sin embargo, la disponibilidad de los mimos dependerá de las características, capacidad y fuentes de financiamiento que posea cada liga, es así que cada organización deberá definir el presupuesto específico para la puesta en marcha.

5.4.5 Matriz de Riesgos para la Implementación del Modelo de Gestión

Cabe recalcar que, la implementación de un modelo de gestión representa cambios en la organización los cuales pueden ser afectados por diversos factores internos y externos. En este sentido, la gestión de riesgos es una herramienta que permite identificar con antelación esos eventos que reflejan cierto grado de dificultad para la consecución de los objetivos del modelo, a través del establecimiento de medidas de prevención, las cuales contribuyan a disminuir la probabilidad de ocurrencia o reducir los efectos.

Es necesario incorporar un proceso estructurado de gestión de riesgos, con el fin de fortalecer la sostenibilidad del modelo propuesto, además de facilitar su implementación gradual, tomando en cuenta que las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito poseen niveles de organización, disponibilidad de recursos y capacidades administrativas distintos.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos que identifica los principales riesgos asociados con cada uno de los componentes del modelo de gestión:

Tabla 18

Matriz de riesgos para la implementación del modelo de gestión

Riesgo identificado	Componente del modelo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación	Responsable
Resistencia al cambio por parte de los dirigentes deportivos durante la implementación del modelo	Administrativo y Gobernanza	Media	Alta	Alto	Socialización del modelo, capacitación permanente y acompañamiento técnico durante la implementación	Presidente de la Liga Deportiva
Incumplimiento de la normativa legal aplicable a las organizaciones deportivas	Administrativo y Gobernanza	Baja	Alta	Medio	Actualización permanente sobre la normativa deportiva y asesoría legal cuando sea requerida	Presidente y Secretario
Pérdida de información administrativa y financiera	Administrativo y Gobernanza	Baja	Alta	Medio	Digitalización documental, respaldo periódico de la información y control de acceso a los documentos organizacionales	Secretario
Insuficiencia de recursos económicos para ejecutar las acciones previstas en el modelo de gestión	Sostenibilidad Financiera	Alta	Alta	Crítico	Diversificación de fuentes de financiamiento, establecimiento de alianzas estratégicas y fortalecimiento de mecanismos de autogestión	Tesorero
Deficiencias en la administración financiera	Sostenibilidad Financiera	Media	Alta	Alto	Capacitación en administración financiera, elaboración de presupuestos y fortalecimiento de mecanismos de control interno	Tesorero
Disminución de ingresos provenientes de actividades de autogestión	Sostenibilidad Financiera	Media	Alta	Alto	Diversificación de ingresos mediante convenios, patrocinadores, eventos deportivos y	Directorio de la Liga

					proyectos comunitarios	
Baja participación de la comunidad en las actividades planificadas	Territorial	Media	Alta	Alto	Desarrollo de campañas de participación comunitaria, fortalecimiento de la comunicación y promoción de las actividades deportivas	Directorio de la Liga
Escasa articulación con instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias	Territorial	Media	Media	Medio	Establecimiento de alianzas estratégicas y mecanismos de coordinación interinstitucional para fortalecer la gestión territorial	Presidente de la Liga
Deterioro de la infraestructura deportiva por falta de mantenimiento	Infraestructura	Alta	Media	Alto	Elaboración y ejecución de un plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura deportiva	Responsable de Infraestructura
Accidentes durante el desarrollo de actividades deportivas	Seguridad y Gestión de Riesgos	Media	Alta	Alto	Implementación de protocolos de seguridad, señalética, botiquines, planes de emergencia y capacitación básica en primeros auxilios	Comisión de Seguridad
Incumplimiento del cronograma de implementación del modelo de gestión	Todos los componentes	Media	Media	Medio	Seguimiento periódico mediante reuniones de evaluación y control del avance de actividades	Comité de Implementación

Fuente: Autoras

La matriz evidencia que los componentes: Sostenibilidad Financiera y Administrativo y Gobernanza representan los riesgos más críticos. En virtud de que, la mayoría de estas organizaciones desarrollan sus actividades por medio de la autogestión y

dependen principalmente del trabajo voluntario de los dirigentes, situación que limita la disponibilidad de recursos económicos, técnicos y humanos.

Esta herramienta permite que las ligas adopten un enfoque preventivo frente a los posibles eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales; de esta forma, la toma de decisiones debe ser oportuna, además de que la capacidad de respuesta de la organización se fortalezca.

Como resultado, la gestión de riesgos pasa a formar parte del proceso de planificación estratégica del modelo contribuyendo a la sostenibilidad institucional, la transparencia administrativa y la mejora continua de la gestión deportiva comunitaria.

6. CAPITULO 6: Conclusiones y aplicaciones

6.1 Conclusión General

La presente investigación permitió diseñar un modelo de gestión para las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito, fundamentado en principios de gobernanza, gestión pública y sostenibilidad institucional. La propuesta constituye una alternativa técnicamente viable para fortalecer la administración de estas organizaciones, ya que integra de manera articulada procesos de planificación, organización, sostenibilidad financiera, gestión de riesgos e infraestructura, dejando de lado los enfoques tradicionales que abordan estas dimensiones de manera aislada. Asimismo, su alineación con el marco normativo y los instrumentos de planificación nacional y local evidencia su potencial para contribuir al fortalecimiento de la gestión del deporte comunitario y a una mejor administración de los espacios públicos deportivos.

6.2 Conclusiones Específicas

a) Se concluye que las principales limitaciones de las ligas deportivas barriales y parroquiales no obedecen netamente a la escasez de recursos económicos, sino también a la ausencia de herramientas técnicas de planificación, organización y seguimiento. Este hallazgo demuestra que fortalecer la capacidad de gestión resulta tan importante como incrementar la inversión en infraestructura, debido a que ambos aspectos son complementarios para garantizar la sostenibilidad institucional.

b) La incorporación del enfoque territorial permite comprender que los escenarios deportivos no constituyen únicamente espacios físicos destinados a la práctica deportiva, también representan espacios de integración comunitaria cuya administración requiere criterios técnicos que orienten la planificación, priorización de intervenciones y uso eficiente del espacio público.

c) Los resultados obtenidos permiten concluir que, el fortalecimiento de la gobernanza constituye uno de los principales factores para mejorar el funcionamiento de las ligas deportivas barriales y parroquiales. La definición de responsabilidades, la planificación institucional y el fortalecimiento de las capacidades de los dirigentes favorecen una administración más transparente, organizada y orientada al cumplimiento de objetivos.

d) Se concluye que, la sostenibilidad financiera de las ligas deportivas no depende únicamente del acceso a recursos económicos, sino de la capacidad institucional para diversificar las fuentes de financiamiento, planificar el uso de los recursos y fortalecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Estos elementos incrementan las posibilidades de mantener en el tiempo las actividades deportivas y el adecuado mantenimiento de la infraestructura.

e) La investigación permitió evidenciar que la incorporación de la gestión de riesgos dentro de la administración deportiva constituye un elemento preventivo que fortalece la protección de los usuarios, mejora la respuesta ante situaciones de emergencia y favorece la continuidad de las actividades desarrolladas por las ligas deportivas. Este componente amplía el alcance del modelo al incorporar una dimensión poco abordada en este tipo de organizaciones comunitarias.

f) Finalmente, se concluye que, la incorporación de una metodología de implementación, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento fortalece la aplicabilidad del modelo propuesto, al proporcionar herramientas que permiten evaluar su desempeño y promover procesos de mejora continua. Aunque la presente investigación no contempló la ejecución de un piloto como parte del proceso, la estructura metodológica desarrollada proporciona las bases técnicas necesarias para

que futuras implementaciones puedan validar y perfeccionar el modelo en diferentes contextos territoriales.

6.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se considera el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados, a excepción de la formulación de política pública, ya que, como se ha explicado dentro de la investigación, las ligas deportivas son organizaciones sociales que se rigen por autonomía y no consideran necesaria la intervención de política pública; sin embargo, las bases del modelo parten del conocimiento de gestión pública por lo que si puede ser implementado desde una entidad pública o directamente desde las ligas y sus filiales.

6.2.2 Contribución a la gestión empresarial

Al ser organizaciones sin fines de lucro, la contribución empresarial se visualiza en el fortalecimiento del componente financiero, a través de la capacitación de los directivos en el manejo de información financiera, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la autogestión de las ligas, para contribuir a las mejoras y mantenimiento de la infraestructura. Además, beneficia a la comunidad mediante la planificación y ejecución de actividades de recreación y dispersión.

6.2.3 Contribución a nivel académico

La formulación del modelo de gestión permitió poner en práctica lo aprendido durante la Maestría de Gestión Pública; sin embargo, su aplicación como política pública se ve limitada, ya que existe cierta resistencia por parte de las organizaciones para adoptar modelos de gestión propuestos desde las entidades públicas. No obstante, como grupo académico, existe la posibilidad de proponer un proyecto piloto en donde una o dos ligas deportivas de la FLQ adapten el modelo a su realidad y, posteriormente, se realice una evaluación del mismo.

En ese sentido, el aprendizaje académico tiene mayor validez ya que, el proyecto puede ser puesto en práctica.

6.2.4 Contribución a nivel personal

Al ser un "fenómeno" social que se replica a nivel nacional, todo ecuatoriano ha tenido algún tipo de cercanía con las ligas deportivas; sin embargo, se desconoce su forma de funcionamiento. Esta investigación ha permitido entender la importancia de estas organizaciones sociales en el sector donde se ubican, ya que promueve la economía local, pero, además, deja en evidencia la necesidad de los ciudadanos de tener espacios seguros donde practicar deportes como parte del buen uso del tiempo libre.

Como estudiantes y ciudadanas, la entrevista y entendimiento de la importancia de las ligas deportivas en el territorio, existe motivación por aportar a estos espacios con el proyecto propuesto, de manera que su planificación sea óptima y les permita acceder a espacios deportivos de calidad.

6.3 Limitaciones a la investigación

Lamentablemente, al ser organizaciones que se basan en el aprendizaje, administración y planificación empírica, levantar información específica es complejo, pues no todas las organizaciones comparten su información y, la única entidad que, de alguna forma, trabaja con las ligas deportivas, tiene muy poca información consolidada.

La cantidad de ligas deportivas existentes y su ubicación territorial, limitan el acceso a información, ya que no se puede establecer una base estandarizada para seleccionar un número determinado de ligas a ser parte del estudio.

6.4 Recomendaciones

a) Se recomienda implementar un proyecto piloto del modelo de gestión en una o varias ligas deportivas del DMQ, con la finalidad de aprobar su aplicabilidad, analizar el cumplimiento de los indicadores propuestos y detectar oportunidades de mejora antes de implementar el proyecto a mayor escala. Esta experiencia permitirá obtener evidencia empírica sobre la factibilidad del modelo y realizar los ajustes que se consideren pertinentes para su posterior adopción.

b) Se recomienda vigorizar las capacidades de los dirigentes deportivos, a través de programas permanentes de capacitación en planificación estratégica, administración, gestión financiera, gobernanza, normativa deportiva, liderazgo y formulación de proyectos, para así garantizar una adecuada implementación del modelo y aportar al fortalecimiento institucional de las ligas deportivas, temáticas que deberán abordarse de manera continua.

c) Se recomienda consolidar la sostenibilidad financiera de las ligas deportivas por medio de las fuentes de financiamiento, el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, el fortalecimiento de los procesos de autogestión y la puesta en marcha de herramientas de planificación y control financiero que favorezcan la continuidad de sus actividades en el mediano y largo plazo.

d) Se recomienda instituir un sistema permanente de seguimiento y evaluación del modelo de gestión con indicadores de desempeño que permitan medir periódicamente los resultados obtenidos, identificar oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones para fortalecer los componentes territorial, administrativo, financiero, de infraestructura y de gestión de riesgos.

7. Bibliografía

- Candia, J., Aldunate, E., & Perrotti, D. E. (2015). Evaluación social de proyectos: un resumen de las principales metodologías oficiales utilizadas en América Latina y el Caribe.
- Rivero, A. F., Gamboa, A. P., & González, J. M. F. (2014). Indicadores sociales para evaluar el impacto del proyecto "Ligas Deportivas Comunitarias". *Lecturas: Educación física y deportes*, (195), 4.
- Confederación Deportiva Mexicana . (s.f.). *Confederación Deportiva Mexicana, A.C.* . Obtenido de https://www.codeme.com.mx/nosotros/
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2025). *Ley General de Cultura Física y Deporte.* Obtenido de JUSTICIA México: https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte/
- Mejía, R. (2026). *EXPANSION ESG*. Obtenido de https://esg.expansion.mx/social/2026/02/06/mas-alla-del-negocio-el-deporte-gana-peso-como-motor-social-en-mexico
- Zamora, Z. (2019). *MILENIO*. Obtenido de https://www.milenio.com/deportes/mas-aficion/deporte-comunitario-la-prioridad-del-indeporte
- García, J. (1985). *Las organizaciones barriales de Quito*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) / Centro de Investigaciones CIUDAD.
- Tello Navarrete, C. A. (2020). *Planificación territorial, asentamientos humanos de hecho y cambio climático en Quito, Ecuador*. FLACSO Ecuador.

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2009). *La planificación del desarrollo territorial en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: MDMQ.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). *Plan de Uso y Gestión del Suelo*. Obtenido de https://www.quito.gob.ec/plan-de-uso-y-gestion-del-suelo/
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2023). *Municipio de Quito*. Obtenido de https://www.quito.gob.ec/
- ONU-Hábitat. (2020). *Guía de planificación urbana sostenible y acceso a espacios públicos*. Obtenido de https://unhabitat.org/
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Obtenido de https://www.who.int/
- Quito Cómo Vamos. (2023). *Informe de calidad de vida – ambiente y espacio público*. Obtenido de https://quitocomovamos.org/
- Quito Informa . (2024). *Gestión de espacios públicos y áreas verdes en el DMQ.* Obtenido de https://www.quitoinforma.gob.ec
- Secretaría de Seguridad del DMQ. (2022). *Gestión de riesgos y seguridad territorial en el Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de https://www.quito.gob.ec/secretaria-de-seguridad/
- Consejo Nacional para la Igualdad. (2022). Metodología para la construcción de indicadores de equidad de género (IEDG).
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito. Libro II: De los Bienes.
- ONU-Hábitat. (2020). Directrices Internacionales sobre Planificación Urbana y Territorial (IG-UTP). Recuperado de https://unhabitat.org/esSecretaría Nacional de Planificación.

- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Registro Oficial No. 303
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP). Registro Oficial No. 306.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2016). Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo (LOOTUGS). Registro Oficial No. 790.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) y Plan de Uso y Gestión de Suelo (PUGS) 2021-2033.
- Castells, M. (1999). La cuestión urbana. Siglo XXI.
- Cervelló, A. (2012). Planificación y gestión de infraestructuras deportivas municipales.
- De Mattos, C. (2010). Globalización y metamorfosis urbana en América Latina.
- Ferré, J. C. (2008). Gestión y mantenimiento de complejos deportivos públicos.
- Harvey, D. (2004). El derecho a la ciudad. Akal.
- Ostrom, E. (1990). Governing the Commons. Cambridge University Press.
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Sisalema Morejón, L., & Cabrera Flores, M. (2024). Análisis de la gestión administrativa y financiera en organizaciones deportivas locales en Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Guayaquil*.
- Vélez Zambrano, M., Moreira, J., & Rodríguez, P. (2025). Impacto del deporte comunitario en la cohesión social y la resiliencia territorial. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*.

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)*.
- City Facts. (2026). *Quito Metro Area Population*. *https://www.city-facts.com/quito/population*
- Harvey, D. (2004). *El derecho a la ciudad*. Akal.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2024). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT)*.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador no se detiene*.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Zafra-Tanaka, J. H., Millones-Sánchez, E., & Retuerto-Montalvo, M. A. (2013). Factores sociodemográficos asociados a actividad física y sedentarismo en población peruana adulta. *Revista Peruana de Epidemiología, 17*(3), 1–6.
- *https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Comisiones%20del%20Concejo%20Metropolitano/Propiedad%20y%20Espacio%20P%C3%BAblico/2022/2022-10-05%20R/Documentos%20de%20tratamiento/4.%20Liga%20Bicentenario/Anexos/informe_036-2022.pdf* (14 de julio de 2026)
- Abad Segura, E. (2024). *Control de Gestión de Entidades Sin Fines Lucrativos.* Editorial Universidad de Almería. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Pf40EQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Drucker, P. (1998). *Dirección de Instituciones Sin Fines De Lucro.* España: EL ATENEO. Obtenido de https://es.scribd.com/document/489559497/Direccion-de-instituciones-sin-fines-de-lucro

- Hübner, L. F. (2021). *INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.* Chile: EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Instituciones_sin_fines_de_lucro/p7w-EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=instituciones+sin+fines+de+lucro:+Corporaciones,+fundaciones+y+asociaciones+gremiales&printsec=frontcover

- Sarmiento Castillo, G., & et al. (2023). Análisis econométrico de la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la economía popular y solidaria. *Revista Perspectiva Empresarial*. Obtenido de https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/848/1171

8. Anexos

Anexo 1. Entrevista

Entrevista Dirigida A Presidentes De Ligas Deportivas Del Distrito Metropolitano De Quito

· **Presentación.**

Estimado(a) Presidente(a):

Reciba un cordial saludo.

La presente entrevista forma parte del trabajo de titulación desarrollado por los estudiantes de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Segunda Cohorte, Grupo 1, y tiene como finalidad recopilar información relevante sobre la gestión administrativa, financiera y organizacional de las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación para la elaboración de una propuesta de modelo de gestión que contribuya al fortalecimiento institucional de las ligas deportivas del DMQ.

La participación es voluntaria y la información será tratada con absoluta confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

· **Datos Generales.**

1. **Nombre de la Liga Deportiva:** Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Quito (FLQ)
2. **Nombre del Entrevistado:** Carlos Gordón
3. **Cargo:** Presidente de la Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Quito (FLQ)
4. **Fecha de la entrevista:** 16 de junio de 2026
5. **Lugar:** Vía Zoom

· **Objetivo de la Entrevista.**

Recopilar información sobre los procesos de gestión desarrollados en las ligas deportivas del Distrito Metropolitano de Quito, con el propósito de identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora que sirvan como base para la formulación de un modelo de gestión integral.

· **Preguntas.**

1. ¿Por qué considera importante desarrollar un modelo de gestión para las ligas deportivas barriales, existe actualmente uno y qué papel desempeña la experiencia acumulada en su construcción?

El entrevistado manifestó que las ligas deportivas barriales constituyen un fenómeno social que trasciende la práctica deportiva, ya que representan espacios de integración comunitaria, convivencia ciudadana y fortalecimiento del tejido social. En su criterio, el deporte barrial no solo cumple una función recreativa, sino también social, cultural y comunitaria, razón por la cual considera pertinente analizar su funcionamiento y proponer mecanismos que contribuyan a mejorar su administración.

No obstante, indicó que cualquier modelo de gestión debe construirse a partir del conocimiento de la realidad de las ligas deportivas y no únicamente desde criterios técnicos elaborados por las instituciones públicas. Señaló que uno de los principales problemas observados en las propuestas municipales radica en que han sido diseñadas sin comprender las particularidades que caracterizan a cada liga.

Explicó que, aunque muchas ligas comparten objetivos similares, cada una posee características propias relacionadas con su infraestructura, ubicación geográfica, capacidad económica, número de deportistas y nivel de desarrollo organizacional. En consecuencia, considera que resulta inadecuado establecer un único esquema de administración que pretenda aplicarse de manera uniforme a todas ellas.

Desde su experiencia, el empirismo ha predominado tanto en la gestión de las propias ligas como en la formulación de políticas públicas dirigidas al deporte barrial. Sin embargo, aclaró que el conocimiento adquirido durante décadas de funcionamiento constituye una fortaleza que debe aprovecharse al momento de estructurar un modelo de gestión formal.

El entrevistado indicó que, aunque no existe un documento formal que describa un modelo de gestión único para todas las ligas deportivas, sí puede afirmarse que durante aproximadamente setenta años se ha consolidado una forma de administración ampliamente compartida entre las organizaciones afiliadas a la Federación. Este modelo se ha construido a partir de la experiencia acumulada de los dirigentes deportivos y de las necesidades que históricamente han enfrentado las ligas para garantizar su funcionamiento. Según explicó, dicho modelo empírico ha permitido organizar campeonatos, administrar recursos económicos, mantener la infraestructura deportiva, coordinar actividades con la comunidad y sostener financieramente las organizaciones mediante mecanismos de autogestión. En este sentido, considera que el desafío no consiste en reemplazar completamente el modelo existente, sino en fortalecerlo mediante herramientas de planificación, administración, control financiero y capacitación dirigencial que permitan profesionalizar la gestión sin perder la autonomía y flexibilidad que caracterizan al deporte barrial. Desde su perspectiva, cualquier propuesta futura debería partir del reconocimiento de esta experiencia acumulada y aprovechar las buenas prácticas desarrolladas por las propias ligas a lo largo de varias décadas.

Carlos Gordón enfatizó que la experiencia constituye el principal patrimonio institucional del deporte barrial. Explicó que las ligas deportivas han logrado mantenerse activas durante varias décadas gracias al compromiso de dirigentes, deportistas y comunidades que, mediante procesos de autogestión, han construido escenarios deportivos, organizado campeonatos y promovido la participación ciudadana. Por esta razón, considera que cualquier propuesta de modernización debe reconocer ese conocimiento acumulado y utilizarlo como punto de partida para fortalecer la gestión institucional. A su criterio, un modelo de gestión no debe imponerse desde una perspectiva exclusivamente normativa, sino

construirse conjuntamente con quienes conocen la realidad cotidiana de las organizaciones deportivas y enfrentan permanentemente los desafíos de su administración.

2. ¿Cuál es su valoración respecto al modelo de gestión impulsado por el Municipio de Quito, cómo ha afectado el reemplazo de los contratos de comodato por convenios de uso, cuáles son las principales dificultades administrativas que enfrentan y cuál debería ser el papel del Municipio respecto al financiamiento y la coordinación institucional?

El entrevistado manifestó que el modelo propuesto por el Municipio presenta importantes limitaciones técnicas debido a que fue elaborado sin considerar las condiciones reales bajo las cuales operan las ligas deportivas. Explicó que uno de los aspectos que genera mayor preocupación corresponde a la obligación de destinar aproximadamente el 25% del tiempo de uso de los escenarios deportivos a actividades abiertas para la comunidad, aunque reconoce la importancia del acceso ciudadano a los espacios públicos, considera que esta disposición resulta inequitativa cuando la totalidad de los costos de mantenimiento, conservación, limpieza, vigilancia y mejoramiento continúan siendo asumidos exclusivamente por las ligas deportivas.

Señaló que muchas organizaciones han realizado importantes inversiones mediante procesos de autogestión para mejorar la infraestructura deportiva, construir camerinos, instalar baterías sanitarias, implementar gimnasios o adecuar canchas sintéticas. En estas circunstancias, permitir el ingreso absoluto de terceros sin mecanismos de corresponsabilidad puede ocasionar deterioro de las instalaciones y aumentar significativamente los costos de mantenimiento. En su opinión, el Municipio debería asumir una participación más activa en la conservación de aquellos escenarios cuyo uso pretende ampliar hacia la comunidad.

Considera que abrir los espacios deportivos al uso general es una medida positiva siempre que exista un sistema de responsabilidades compartidas entre la administración pública y las organizaciones deportivas encargadas de su administración periódica.

Asimismo, manifestó que el modelo municipal incorpora numerosas restricciones relacionadas con el uso de los escenarios deportivos, entre ellas limitaciones para el desarrollo de actividades económicas que históricamente han constituido una de las principales fuentes de financiamiento de las ligas barriales. Indicó que dichas limitaciones afectan directamente la capacidad de autogestión de las organizaciones deportivas, puesto que disminuyen los ingresos necesarios para cubrir gastos de mantenimiento, premiaciones, implementación deportiva y organización de campeonatos.

Desde su perspectiva, un modelo de gestión debe orientarse a fortalecer la sostenibilidad institucional y no únicamente a establecer prohibiciones administrativas. Carlos explicó que durante muchos años las ligas deportivas administraron sus escenarios mediante contratos de comodato suscritos con el Municipio de Quito, los cuales tenían una vigencia de treinta, cuarenta o incluso cincuenta años. Estos instrumentos otorgaban suficiente estabilidad jurídica para planificar inversiones de largo plazo y permitían desarrollar procesos de autogestión con relativa autonomía. Bajo este esquema, las ligas administraban bares, organizaban campeonatos, celebraban convenios con escuelas de fútbol, autorizaban el uso de las instalaciones y ejecutaban mejoras en la infraestructura deportiva.

Posteriormente, el Municipio reemplazó esta figura por los convenios de uso, los cuales introdujeron nuevas obligaciones y restricciones para las organizaciones deportivas. El Sr. Gordón considera que esta transición no fue acompañada por mecanismos que compensaran las responsabilidades adicionales impuestas a las ligas. Por el contrario, sostiene que los nuevos convenios reducen la autonomía administrativa sin ofrecer mayores beneficios para quienes administran los escenarios deportivos.

Otro aspecto que identificó como problemático es la existencia de predios que históricamente han sido usados por las ligas, pero que aún presentan inconsistencias jurídicas o catastrales. Explicó que, en algunos casos, el propio Municipio no ha regularizado adecuadamente la titularidad de determinados terrenos, lo que dificulta la celebración de nuevos convenios de uso y retrasa la ejecución de proyectos de inversión pública. Como consecuencia de estas dificultades, manifestó que recomendó a las ligas afiliadas abstenerse temporalmente de suscribir nuevos convenios hasta que se revisen las condiciones técnicas y jurídicas establecidas por la normativa municipal.

En su criterio, un convenio de uso debería constituirse en un instrumento que facilite la gestión de las ligas y promueva la inversión en infraestructura deportiva, en lugar de convertirse en un mecanismo que incremente las obligaciones sin proporcionar incentivos o beneficios equivalentes. El entrevistado manifestó que la relación entre las ligas deportivas y el Municipio ha experimentado importantes cambios a lo largo del tiempo. Históricamente, las organizaciones barriales administraban sus escenarios con un alto grado de autonomía mediante contratos de comodato, mientras que la intervención municipal se concentraba principalmente en la ejecución de obras de infraestructura o en programas específicos de apoyo al deporte.

Sin embargo, explicó que en los últimos años la administración municipal ha impulsado un modelo de mayor regulación sobre el uso y administración de los escenarios deportivos, lo cual ha generado preocupación entre los dirigentes debido a que muchas de las nuevas disposiciones fueron elaboradas sin un proceso amplio de consulta con las organizaciones que administran estos espacios. Desde su perspectiva, las ligas no se oponen a que el Municipio establezca lineamientos generales para garantizar el adecuado uso de los bienes públicos. Lo que cuestionan es que dichas regulaciones no consideran las diferencias

existentes entre cada organización ni la experiencia acumulada por los dirigentes deportivos durante décadas de administración comunitaria.

El entrevistado considera que la construcción de un modelo de gestión requiere un proceso participativo en el que intervengan tanto las autoridades municipales como las federaciones, las ligas deportivas y la comunidad beneficiaria de los escenarios deportivos. Además, señaló que uno de los principales desafíos consiste en fortalecer los mecanismos de diálogo permanente entre las instituciones públicas y las organizaciones deportivas. Indicó que, en diversas ocasiones, las decisiones relacionadas con la administración de los escenarios deportivos han sido adoptadas sin considerar las observaciones técnicas formuladas por la Federación y por los propios dirigentes de las ligas. En consecuencia, considera indispensable establecer mesas permanentes de trabajo que permitan analizar conjuntamente las propuestas normativas antes de su implementación. Asimismo, manifestó que la experiencia práctica de los dirigentes constituye una fuente importante de información para la formulación de políticas públicas, razón por la cual debería incorporarse de manera sistemática dentro de los procesos de planificación municipal.

Desde su criterio, una adecuada coordinación institucional reduciría conflictos administrativos, facilitaría la ejecución de proyectos de inversión y contribuiría a fortalecer la confianza entre las organizaciones deportivas y la administración pública.

Asimismo, manifestó que uno de los problemas más frecuentes corresponde a la complejidad de los trámites administrativos necesarios para formalizar los convenios de uso de los escenarios deportivos. Explicó que, en numerosos casos, los procesos se prolongan durante varios meses debido a la necesidad de obtener informes técnicos, certificados catastrales, verificaciones jurídicas y otros documentos requeridos por la administración municipal. Además, indicó que algunas ligas enfrentan inconvenientes derivados de inconsistencias en la información catastral de los predios o de la falta de regularización

jurídica de determinados escenarios deportivos. Estas circunstancias generan incertidumbre para los dirigentes, quienes deben continuar administrando los espacios deportivos mientras los procesos administrativos permanecen pendientes de resolución, es así que considera que la simplificación de estos procedimientos permitiría brindar mayor seguridad jurídica a las organizaciones deportivas y facilitaría la ejecución de proyectos de mejoramiento de la infraestructura.

El entrevistado aclaró que las ligas deportivas barriales del Distrito Metropolitano de Quito no pretenden depender económicamente del Municipio ni sustituir los procesos de autogestión que históricamente han sostenido sus actividades. No obstante, considera que la administración municipal sí debería participar de manera más activa en la conservación y mejoramiento de la infraestructura deportiva, especialmente cuando se trata de escenarios que constituyen bienes públicos utilizados por miles de ciudadanos. Explicó que muchas ligas han realizado inversiones significativas con recursos propios para construir graderíos, instalar césped sintético, adecuar camerinos, implementar sistemas de iluminación y mejorar los cerramientos perimetrales. En este contexto, estima razonable que el Municipio complemente estos esfuerzos mediante programas de mantenimiento preventivo, asistencia técnica y cofinanciamiento de proyectos de infraestructura.

Asimismo, señaló que el apoyo institucional no necesariamente debe limitarse a recursos económicos, sino que también puede materializarse mediante asesoría técnica, capacitación, simplificación de trámites y acompañamiento jurídico para las organizaciones deportivas.

3. ¿Cómo funcionan actualmente las ligas deportivas barriales en términos organizacionales y administrativos, y qué grado de autonomía poseen respecto de la Federación?

El Sr. Gordón explicó que las ligas deportivas barriales tienen como finalidad principal promover, organizar y desarrollar actividades deportivas dentro de la comunidad donde ejercen su jurisdicción. Para ello, cuentan con personalidad jurídica y un directorio legalmente constituido, lo que les permite administrar sus recursos y organizar sus competencias de manera autónoma. Como ejemplo, señaló que una liga puede estar integrada por aproximadamente 36 clubes deportivos. Sin embargo, cada club participa en varias disciplinas o categorías, tales como fútbol masculino, fútbol femenino, categorías infantiles, máster, baloncesto e incluso otras disciplinas recreativas. Esto provoca que una sola liga administre más de 80 equipos deportivos durante una temporada.

La organización anual comienza con la convocatoria a los clubes para participar en los campeonatos. Cada club cancela una inscripción que constituye uno de los primeros ingresos de la liga. Posteriormente se desarrollan procesos administrativos como la elaboración de calendarios deportivos, la contratación del núcleo de árbitros, la organización de ceremonias inaugurales y la emisión de carnés para jugadores y dirigentes.

Adicional, indicó que las ligas también administran los registros deportivos de sus participantes, verifican el cumplimiento del reglamento de transferencias entre clubes y mantienen sistemas de control sobre la habilitación de jugadores, evitando que un mismo deportista participe simultáneamente en distintas competencias cuando la normativa lo prohíbe. Desde su perspectiva, aunque muchas de estas actividades se desarrollan de manera empírica, existe una estructura administrativa consolidada que ha permitido mantener el funcionamiento del deporte barrial durante varias décadas.

De este modo, explicó que cada liga deportiva constituye una persona jurídica independiente y, por tanto, posee plena autonomía para administrar sus recursos, organizar sus campeonatos y adoptar decisiones internas. No obstante, esta autonomía no excluye la existencia de mecanismos de coordinación y supervisión por parte de la Federación. Indicó

que las ligas deben cumplir determinadas obligaciones establecidas por la normativa deportiva, entre ellas registrar oportunamente sus directorios, presentar informes institucionales y remitir información financiera correspondiente al ejercicio anual.

Además, la Federación establece reglamentos deportivos comunes, coordina las competencias oficiales y supervisa el cumplimiento de determinadas disposiciones relacionadas con la organización de los campeonatos. Desde su perspectiva, este sistema permite mantener un adecuado equilibrio entre la autonomía de cada organización y la necesaria coordinación institucional que exige el deporte barrial.

4. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las ligas deportivas barriales y qué papel desempeñan la autogestión, el cobro de entradas, los bares, las escuelas de formación y las alianzas estratégicas en su economía?

El presidente de FLQ enfatizó que la principal característica del deporte barrial es su capacidad de autogestión. A diferencia de otras organizaciones deportivas que dependen del financiamiento estatal, las ligas generan la mayor parte de sus recursos mediante actividades propias. Entre las principales fuentes de ingresos identificó las siguientes:

- Pago de inscripciones de los clubes participantes.
- Emisión de carnés deportivos.
- Cobro de entradas durante los campeonatos.
- Contribuciones por arbitraje.
- Aportes adicionales establecidos por cada liga para el mantenimiento de la infraestructura.
- Arrendamiento de bares y locales comerciales.
- Convenios con escuelas de formación deportiva.
- Publicidad y patrocinio privado.

Explicó que estos ingresos permiten cubrir prácticamente la totalidad de los gastos operativos de las ligas, incluyendo mantenimiento de escenarios deportivos, organización de campeonatos, contratación de árbitros, premiaciones, implementación deportiva y conservación de la infraestructura. En consecuencia, manifestó que cualquier política pública que limite estas fuentes de financiamiento pone en riesgo la sostenibilidad económica de las organizaciones deportivas.

Además, señaló que uno de los aspectos más preocupantes del modelo propuesto por el Municipio corresponde a la prohibición del cobro de entradas en determinados escenarios deportivos. Explicó que, históricamente, las ligas deportivas han cobrado un valor simbólico por el ingreso de espectadores, generalmente 0,50 centavos por persona. Aunque el monto individual es reducido, la cantidad de asistentes durante los fines de semana convierte esta recaudación en una de las principales fuentes de financiamiento institucional. Indicó que dichos recursos permiten cubrir gastos permanentes relacionados con el mantenimiento de las canchas, reparación de arcos, compra de redes, adquisición de implementos deportivos, premiaciones, mantenimiento de áreas verdes y contratación del personal encargado del cuidado de los escenarios. Además, explicó que parte de la recaudación sirve para remunerar a las personas responsables de coordinar la programación deportiva durante jornadas que pueden extenderse entre 8 y 16 horas continuas. En este contexto, considera que eliminar el cobro de entradas sin establecer mecanismos alternativos de financiamiento comprometería seriamente la capacidad operativa de las ligas deportivas.

Carlos manifestó que los bares constituyen otra fuente importante de ingresos para las ligas deportivas barriales. Explicó que existen diferentes modalidades de administración. Algunas organizaciones arriendan los bares mediante contratos anuales, mientras que otras celebran contratos mensuales dependiendo de las características del escenario deportivo y del volumen de usuarios. Precisó que los valores de estos arrendamientos varían

considerablemente entre una liga y otra. Mientras algunos bares generan ingresos modestos, otros ubicados en escenarios de mayor concurrencia alcanzan valores significativamente superiores debido al flujo permanente de deportistas y espectadores. Estos recursos complementan los ingresos obtenidos por inscripciones y entradas, permitiendo financiar actividades institucionales y atender gastos de mantenimiento de la infraestructura. En este sentido, considera que las restricciones impuestas por el modelo municipal respecto al funcionamiento de los bares afectan directamente la capacidad financiera de las ligas, al limitar uno de sus mecanismos tradicionales de autogestión.

El entrevistado explicó que, en los últimos años, las escuelas de formación deportiva se han convertido en uno de los principales aliados estratégicos de las ligas deportivas barriales. Indicó que actualmente muchas escuelas mantienen procesos de formación más profesionalizados que en décadas anteriores, razón por la cual requieren escenarios deportivos adecuados para desarrollar sus entrenamientos. Las ligas celebran convenios mediante los cuales arriendan sus instalaciones durante determinados horarios, generando ingresos permanentes que posteriormente son destinados al mejoramiento de la infraestructura o al financiamiento de otras actividades institucionales. Asimismo, señaló que numerosas escuelas mantienen vínculos con clubes profesionales y organizaciones dadas a la captación de talentos deportivos, lo que incrementa la demanda por espacios deportivos de calidad. En su criterio, estos convenios representan un ejemplo exitoso de colaboración entre organizaciones deportivas y constituyen una alternativa sostenible para fortalecer la economía de las ligas sin depender exclusivamente de recursos públicos. Gordón indicó que varias ligas han desarrollado alianzas con empresas privadas, particularmente cooperativas de ahorro y crédito, empresas comerciales y marcas vinculadas al ámbito deportivo. Explicó que estas organizaciones patrocinan campeonatos, entregan premios, financian uniformes o realizan aportes económicos a cambio de espacios publicitarios dentro de los escenarios

deportivos. Asimismo, algunas empresas establecen convenios de exclusividad para la comercialización de determinados productos durante los eventos deportivos, generando ingresos adicionales para las ligas. Desde su perspectiva, estos mecanismos constituyen ejemplos de cooperación público-privada que fortalecen la sostenibilidad financiera de las organizaciones deportivas y reducen su dependencia del financiamiento estatal. No obstante, considera que estos procesos podrían fortalecerse mediante un modelo de gestión que incorpore lineamientos para la búsqueda de patrocinadores, negociación de convenios y administración transparente de los recursos obtenidos.

5. ¿Cómo se planifican, invierten y controlan los recursos económicos en las ligas deportivas barriales, en qué se invierte en infraestructura y por qué se debe fortalecer la cultura financiera, la rendición de cuentas y la transparencia?

Carlos Gordón explicó que, en términos generales, las ligas deportivas barriales no desarrollan procesos de planificación financiera similares a los utilizados por las instituciones públicas o las grandes organizaciones privadas. La administración de los recursos se realiza principalmente con base en las necesidades que surgen durante el desarrollo de las actividades deportivas y en la experiencia acumulada por los dirigentes. Señaló que la mayoría de las ligas no elabora un Plan Operativo Anual (POA) ni distribuye previamente sus recursos mediante porcentajes definidos para cada área de inversión. En cambio, la toma de decisiones responde a las prioridades que se presentan durante el año, tales como el mantenimiento de la infraestructura, la organización de campeonatos, la adquisición de implementos deportivos o la atención de necesidades imprevistas. No obstante, indicó que esta ausencia de planificación formal no significa que exista desorden financiero. Por el contrario, afirmó que la mayoría de los dirigentes conoce con claridad cuáles son los gastos prioritarios para garantizar el funcionamiento de la liga y destina los recursos disponibles hacia esas necesidades. En este sentido, considera que uno de los principales aportes que

podría incorporar un modelo de gestión sería precisamente el fortalecimiento de la cultura de planificación financiera, permitiendo que las ligas proyecten sus inversiones y administren sus recursos de forma más eficiente sin perder la flexibilidad que actualmente caracteriza su funcionamiento.

El entrevistado manifestó que la mayor parte de los ingresos generados por las ligas se destina directamente al desarrollo de las actividades deportivas y al mantenimiento de la infraestructura. Entre los principales rubros de inversión mencionó:

- Organización de campeonatos.
- Adquisición de trofeos y medallas.
- Compra de uniformes para las selecciones representativas.
- Mantenimiento de canchas.
- Reparación de arcos, graderíos y cerramientos.
- Mejoramiento de camerinos y baterías sanitarias.
- Compra de implementos deportivos.
- Pago de árbitros.
- Movilización y logística para competencias organizadas por la Federación.

Explicó que muchas ligas también desarrollan actividades sociales dirigidas a la comunidad, especialmente durante las festividades de fin de año, mediante la entrega de alimentos, canastas, caramelos o reconocimientos para dirigentes y deportistas. Aclaró que estas actividades no responden únicamente a fines recreativos, sino que fortalecen el sentido de pertenencia de la comunidad hacia la liga y consolidan el vínculo entre la organización y sus usuarios.

Gordón explicó que las inversiones en infraestructura dependen principalmente de la capacidad económica de cada liga y de las necesidades que se presenten durante cada período administrativo. Indicó que algunas organizaciones destinan parte de la recaudación obtenida

por concepto de entradas para financiar obras específicas, mientras que otras utilizan los ingresos provenientes de bares, escuelas de fútbol o convenios privados. Como ejemplo de autogestión exitosa, relató su experiencia durante la presidencia de una liga deportiva, donde logró construir camerinos completamente equipados únicamente con recursos generados por el cobro de entradas, sin solicitar aportes extraordinarios a los clubes ni financiamiento público. Destacó que esta experiencia demuestra que las ligas poseen capacidad para ejecutar inversiones importantes cuando administran adecuadamente sus recursos y cuentan con objetivos claramente definidos. Por esta razón considera que un futuro modelo de gestión debería incorporar herramientas de planificación de infraestructura, orientadas a facilitar la programación de inversiones de mediano y largo plazo.

El entrevistado respondió afirmativamente y manifestó que uno de los principales desafíos del deporte barrial consiste en profesionalizar la administración financiera de las organizaciones. Indicó que muchos dirigentes desarrollan una gestión eficiente basada en la experiencia; sin embargo, no siempre cuentan con conocimientos técnicos relacionados con planificación presupuestaria, administración financiera, gestión tributaria o formulación de proyectos. En consecuencia, considera que un modelo de gestión debería incorporar procesos permanentes de capacitación dirigidos a presidentes, tesoreros y demás miembros de los directorios, con el propósito de fortalecer sus competencias administrativas. Asimismo, señaló que estas capacitaciones permitirían mejorar la toma de decisiones, incrementar la transparencia institucional y facilitar la sostenibilidad económica de las ligas deportivas.

El presidente de la FLQ explicó que cada liga debe convocar, durante el primer trimestre de cada año, a una asamblea ordinaria en la que el presidente presenta el informe anual de gestión y el tesorero expone el informe económico correspondiente al ejercicio anterior. Durante esa misma reunión se designa una comisión de fiscalización integrada por representantes de la propia comunidad deportiva, cuya función consiste en revisar la

administración de los recursos y emitir las observaciones que considere pertinentes. Posteriormente, dicha información es remitida a la Federación para su conocimiento y control institucional. Asimismo, explicó que las recientes reformas al reglamento de la Ley del Deporte han fortalecido los mecanismos de control sobre las organizaciones deportivas, estableciendo incluso causales de disolución para aquellas entidades que incumplan reiteradamente sus obligaciones administrativas o no realicen los procesos de entrega-recepción entre directorios. Aunque considera importante fortalecer la transparencia institucional, manifestó que algunas de estas reformas trasladan excesivas responsabilidades a las federaciones deportivas, convirtiéndolas en organismos sancionadores respecto de sus propias ligas afiliadas. En su criterio, el fortalecimiento del control debe ir acompañado de procesos de capacitación y asistencia técnica que permitan a los dirigentes cumplir adecuadamente con las nuevas obligaciones legales.

El entrevistado manifestó que la confianza constituye el principal patrimonio de cualquier organización comunitaria. Por ello, considera indispensable que la administración de los recursos económicos se desarrolle con absoluta transparencia. Explicó que los dirigentes tienen la responsabilidad de informar periódicamente a los clubes afiliados sobre el destino de los recursos obtenidos mediante inscripciones, entradas, arrendamientos, auspicios y demás actividades de autogestión. Asimismo, señaló que la presentación de informes económicos durante las asambleas fortalece la credibilidad institucional y facilita la continuidad de los proyectos impulsados por cada directorio. No obstante, reconoció que existen diferencias entre las distintas ligas respecto a la forma de administrar la información financiera, razón por la cual considera conveniente establecer procedimientos estandarizados que permitan mejorar los mecanismos de rendición de cuentas sin generar cargas administrativas excesivas.

6. ¿Qué importancia tiene el marco jurídico aplicable al deporte barrial y por qué considera necesario fortalecer las capacidades técnicas y profesionalizar a los dirigentes deportivos?

Carlos manifestó que el cumplimiento de la normativa constituye un elemento esencial para garantizar la estabilidad institucional de las organizaciones deportivas. Explicó que las ligas deben mantener actualizada su personalidad jurídica, registrar oportunamente sus directorios, cumplir las disposiciones establecidas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su reglamento general y las normas emitidas por el organismo rector del deporte. Además, indicó que las organizaciones deportivas también deben observar obligaciones tributarias, laborales y administrativas derivadas de su funcionamiento cotidiano, especialmente cuando administran recursos económicos, celebran contratos o mantienen relaciones comerciales con terceros. En consecuencia, considera que un modelo de gestión debe incorporar un componente jurídico claramente definido, que oriente a los dirigentes respecto de las principales obligaciones legales que deben cumplir durante el ejercicio de sus funciones.

El entrevistado respondió afirmativo y señaló que uno de los mayores desafíos del deporte barrial consiste en profesionalizar la gestión sin perder el carácter comunitario que ha caracterizado históricamente a estas organizaciones. Indicó que muchos dirigentes desarrollan su labor de manera voluntaria y destinan gran parte de su tiempo personal al funcionamiento de las ligas, razón por la cual no siempre cuentan con formación especializada en administración, planificación, contratación, gestión financiera o liderazgo organizacional. Por ello, considera indispensable implementar programas permanentes de capacitación que fortalezcan las competencias de los directivos en materias como planificación estratégica, administración financiera, formulación de proyectos, resolución de conflictos, liderazgo, transparencia y control interno. Desde su perspectiva, fortalecer las capacidades de los

dirigentes permitirá mejorar la sostenibilidad institucional de las ligas y garantizar una administración más eficiente de los recursos comunitarios.

7. ¿Qué importancia tienen la seguridad, la participación comunitaria, el sentido de pertenencia, la inclusión de nuevos actores y la innovación dentro de las ligas deportivas barriales, y qué representa el deporte barrial como herramienta de desarrollo social?

Gordón manifestó que la seguridad constituye uno de los aspectos más importantes para garantizar el adecuado funcionamiento de los escenarios deportivos. Explicó que las ligas no solo son responsables de organizar campeonatos, sino también de generar espacios seguros para deportistas, dirigentes, árbitros y espectadores. Manifestó que el incremento de asistentes a los escenarios deportivos ha obligado a implementar medidas de control cada vez más rigurosas, entre ellas la contratación de personal de apoyo, la instalación de cerramientos, el control de accesos y la coordinación con entidades competentes cuando se desarrollan eventos de gran concurrencia. Asimismo, señaló que la conservación de la infraestructura también guarda una estrecha relación con la seguridad, ya que el deterioro de graderíos, camerinos, baterías sanitarias o sistemas eléctricos puede representar riesgos para los usuarios. En consecuencia, considera que cualquier modelo de gestión debe incorporar protocolos de seguridad, planes de mantenimiento preventivo y procedimientos claros para la atención de emergencias.

El entrevistado explicó que las ligas deportivas barriales nacieron como organizaciones comunitarias y mantienen esa esencia hasta la actualidad. Por esta razón, considera que la participación de los habitantes del barrio constituye uno de los principales factores que garantiza su permanencia en el tiempo. Manifestó que las familias no únicamente participan como espectadoras de los campeonatos, sino que colaboran en la organización de actividades sociales, jornadas de limpieza, mantenimiento de los escenarios

deportivos y diferentes iniciativas destinadas a fortalecer la vida comunitaria. Además, indicó que muchas personas han permanecido vinculadas durante décadas a las mismas ligas deportivas, desempeñándose inicialmente como jugadores, posteriormente como dirigentes y, finalmente, como colaboradores voluntarios. En su opinión, este sentido de pertenencia representa uno de los mayores activos del deporte barrial y debe ser fortalecido mediante procesos que promuevan la participación ciudadana y el compromiso comunitario.

El presidente de la FLQ manifestó que el deporte barrial ha evolucionado considerablemente durante las últimas décadas y que actualmente participan grupos poblacionales con características y necesidades diversas. Indicó que el crecimiento del fútbol femenino, de las categorías infantiles, de los campeonatos máster y de otras disciplinas deportivas demuestra que las ligas deben ampliar progresivamente sus mecanismos de participación e inclusión. Asimismo, considera importante promover la incorporación de jóvenes dirigentes y fortalecer la participación de mujeres dentro de los directorios, aprovechando nuevas capacidades y perspectivas para la administración deportiva. A su parecer, un modelo de gestión debe contemplar principios de igualdad de oportunidades, participación comunitaria y respeto a la diversidad, garantizando que todas las personas puedan acceder a la práctica deportiva en condiciones de equidad.

Carlos explicó que muchas actividades administrativas aún se realizan de forma manual, lo que incrementa el tiempo requerido para registrar jugadores, controlar campeonatos y administrar la información institucional. Por ello, considera conveniente incorporar herramientas tecnológicas que permitan digitalizar procesos como:

- Registro de deportistas.
- Emisión de carnés.
- Programación de campeonatos.
- Control disciplinario.

- Administración financiera.
- Archivo documental.
- Comunicación con clubes y dirigentes.

Manifestó que la utilización de plataformas digitales contribuiría a reducir errores administrativos, agilizar los procedimientos y facilitar la conservación de la información institucional. No obstante, aclaró que la implementación de estas herramientas debe acompañarse de procesos de capacitación para los dirigentes, considerando que muchas ligas funcionan gracias al trabajo voluntario de personas con distintos niveles de formación tecnológica.

El entrevistado expresó que las ligas deportivas constituyen espacios de encuentro comunitario donde convergen familias, niños, jóvenes y adultos alrededor de actividades que promueven la convivencia, el respeto y la participación ciudadana. Según su apreciación, limitar el análisis de estas organizaciones únicamente al ámbito deportivo significa desconocer el aporte social que realizan diariamente en los barrios del Distrito Metropolitano de Quito. Manifestó que los escenarios deportivos permiten prevenir problemáticas sociales mediante la ocupación positiva del tiempo libre, fomentan hábitos de vida saludable y fortalecen las relaciones entre vecinos. Además, resaltó que muchas ligas desarrollan actividades solidarias, culturales y recreativas que fortalecen el sentido de pertenencia de la comunidad y consolidan el deporte como un instrumento de integración social. Por esta razón, considera que las políticas públicas dirigidas al deporte barrial deben reconocer no solamente su dimensión deportiva, sino también su impacto social, educativo y comunitario.

8. ¿Qué componentes considera indispensables para diseñar un modelo de gestión integral, qué recomendaciones fórmula para su diseño e implementación gradual y cuál es su visión sobre el futuro y los principales desafíos de las ligas?

El entrevistado señaló que un modelo de gestión debe estructurarse de manera integral y no limitarse únicamente a aspectos administrativos. En primer lugar, considera indispensable incorporar un componente jurídico que establezca claramente las obligaciones legales de las organizaciones deportivas, los procedimientos para la actualización de la personalidad jurídica, el registro de directorios y el cumplimiento de la normativa deportiva vigente. En segundo lugar, estima necesario desarrollar un componente administrativo orientado a fortalecer la planificación institucional, la organización interna, la distribución de funciones y la toma de decisiones.

Asimismo, propone incorporar un componente financiero que facilite la planificación presupuestaria, la administración de los recursos de autogestión, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de las ligas. También considera imprescindible desarrollar un componente relacionado con infraestructura, mediante el cual se establezcan lineamientos para el mantenimiento preventivo, la planificación de inversiones y la conservación de los escenarios deportivos. Finalmente, destaca la importancia de incluir componentes transversales vinculados con la transparencia, la participación ciudadana, la capacitación permanente, la innovación tecnológica y la seguridad.

Carlos manifestó que el éxito de un modelo de gestión dependerá principalmente del proceso utilizado para su construcción e implementación. Considera que el modelo no debe imponerse de manera unilateral, sino desarrollarse mediante procesos participativos que involucren a las ligas deportivas, la Federación, el Municipio de Quito y demás actores relacionados con el deporte barrial. Asimismo, recomienda que la implementación se realice de forma gradual, iniciando con procesos piloto que permitan evaluar los resultados antes de extender el modelo al conjunto de organizaciones deportivas. Finalmente, señaló que cualquier propuesta deberá respetar la autonomía de las ligas deportivas, fortalecer sus

capacidades institucionales y reconocer la experiencia acumulada por los dirigentes como uno de los principales activos para garantizar la sostenibilidad del deporte barrial en el DMQ.

El presidente de la FLQ manifestó que el principal desafío consiste en lograr que las ligas deportivas mantengan su esencia comunitaria mientras fortalecen su capacidad administrativa e institucional. Explicó que el deporte barrial ha logrado consolidarse gracias al trabajo voluntario de generaciones de dirigentes que, con recursos limitados y un alto compromiso con sus comunidades, construyeron escenarios deportivos y promovieron espacios permanentes de integración social. Sin embargo, señaló que las exigencias actuales son distintas y requieren una administración más organizada, transparente y técnicamente preparada. Considera que las ligas deberán adaptarse a nuevas exigencias legales, administrativas y tecnológicas sin perder los principios de solidaridad, participación y servicio comunitario que han caracterizado históricamente al deporte barrial. Asimismo, indicó que la continuidad de estas organizaciones dependerá de la capacidad para incorporar nuevos dirigentes, formar líderes jóvenes y fortalecer los procesos de capacitación dirigidos a quienes asumen responsabilidades administrativas.

El entrevistado formuló varias recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional de las ligas deportivas. En primer lugar, señaló que el modelo debe construirse mediante un proceso participativo, incorporando las experiencias y aportes de los dirigentes que administran diariamente los escenarios deportivos. En segundo lugar, indicó que el modelo debe reconocer las diferencias existentes entre las ligas, evitando establecer procedimientos rígidos que desconozcan la diversidad de realidades económicas, sociales y territoriales presentes en el DMQ. Asimismo, recomendó fortalecer la capacitación permanente de los dirigentes en materias relacionadas con administración, planificación, finanzas, normativa deportiva, liderazgo y gestión de proyectos. También considera necesario promover mecanismos de cooperación entre las ligas, la Federación, el Municipio y otras

instituciones públicas y privadas, con el propósito de impulsar proyectos conjuntos que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura deportiva y al fortalecimiento institucional. Finalmente, destacó la importancia de preservar los procesos de autogestión como uno de los pilares fundamentales del deporte barrial, permitiendo que las organizaciones continúen generando recursos propios para garantizar su sostenibilidad.