

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia para el Desarrollo

Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al deporte de alto rendimiento de Ecuador

Jeanneth Patricia Rodríguez Chuquimarca

Tutor: Jairo Israel Rivera Vásquez

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Jeanneth Patricia Rodríguez Chuquimarca, autor del trabajo intitulado “Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al deporte de Alto Rendimiento de Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia para el Desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

06 de enero de 2020

Firma: _____

Resumen

Las políticas públicas son un instrumento de diálogo entre el gobierno y la sociedad, estas, generalmente son interpretaciones de los gobernantes sobre las necesidades del pueblo, con lo cual generan acciones orientadas en satisfacer o solucionar problemas. El Deporte es considerado como un derecho para garantizar un adecuado estado físico, psicológico y de vida saludable en la sociedad, y es generalmente reconocido por los diversos países del mundo dentro de su grupo de políticas públicas. El sector deportivo cuenta con varias etapas hasta llegar al deporte competitivo y de Alto Rendimiento, el cual se ha visto muchas veces como el más beneficiado por las políticas públicas, debido a los réditos que concede al país a quien representan. Las políticas públicas deportivas en Ecuador son relativamente nuevas, por primera vez se encuentran esbozadas en un documento llamado “Plan Decenal 2018-2028”, pero su implementación no está definida, ya que arrastra las barreras de la inexperiencia en el tema deportivo y la inadecuada estructura organizativa para asegurar su implementación. En esta investigación se realizó un análisis teórico desde la perspectiva neo institucional de la organización deportiva en el Ecuador y se empleó el método de la entrevista para conocer la realidad actual de las organizaciones deportivas y su relación con lo que hasta el momento se consideraba políticas públicas, las entrevistas fueron semiestructuradas y se realizaron a diversos actores deportivos que forman parte del deporte de Alto Rendimiento. En este documento se observó la carencia de una conexión efectiva entre los diversos organismos que intervienen en el sector deportivo, pues no cuentan con el nivel de conocimientos, en el aspecto organizacional, deficiencia en la determinación de funciones y responsabilidades, falta de fuentes de financiamiento para el apoyo a los atletas y la inexistencia de programas y proyectos que garanticen la permanencia de los atletas en sus actividades deportivas a largo plazo. Para lo cual se plantearon 15 estrategias que pueden implementarse para la consecución de objetivos asociados con las políticas públicas actuales, y conseguir promover el alto rendimiento.

A mi Dios por siempre estar presente y darme la fuerza para continuar en cada reto de mi vida.

A mis queridos padres, Rafael Rodríguez y Yolanda Chuquimarca, por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida

A mi querido hermano, Vladimir Rodríguez, por su apoyo y cariño.

Al Mcs. Jairo Rivera, mi tutor de tesis, por su paciencia y ayuda constante.

A todas las personas que me apoyaron para que esta meta se haga realidad.

Tabla de contenido

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Marco Teórico.....	21
1. Políticas Públicas.....	21
2. Paradigmas predominantes dentro del análisis de política pública	23
2.1. Positivismo	24
2.2. Pos positivismo	24
2.3. Teoría Crítica	25
2.4. Constructivismo	25
3. Marcos explicativos generales dentro del análisis de política.....	27
4. Institucionalismo	30
4.1. Nivel de análisis institucional.....	33
4.2.1. Nivel Institucional 1.....	34
4.2.2. Nivel Institucional 2.....	34
4.2.3. Nivel Institucional 3.....	34
4.2.4. Nivel Institucional 4.....	35
5. Teoría de las organizaciones.....	36
5.1. Teoría Funcional	37
5.1.1. Teoría Burocrática	37
5.1.2. Teoría de las relaciones humanas	38
5.1.3. Teoría de los Sistemas Corporativos.....	39
5.1.4. Teoría Política.....	40
5.1.5. Teoría Institucional	40
5.2. El Neo institucionalismo y la generación de políticas públicas.....	41
5.2.1. Algunas consideraciones sobre el neo institucionalismo.....	41
5.2.2. Neo institucionalismo y teoría organizacional.....	44
5.2.3. El papel de las instituciones, reglas en la toma de decisiones y formulación de políticas públicas.	46
5.3. Gobernanza y Gobernabilidad.....	48
5.3.1. La Gobernanza	49

5.3.2. La Gobernabilidad	50
6. El Deporte	51
6.1. Historia del Deporte	52
6.2. Definición de Deporte	54
6.3. Estructura del Sistema Deportivo.....	55
6.4. Deporte de Alto Rendimiento.....	56
6.4.1. Fase I: Iniciación y formación deportiva	57
6.4.2. Fase II: Especialización o perfeccionamiento deportivo	58
6.4.3. Fase III: alto nivel competitivo	58
Capítulo Segundo: Análisis Institucional del deporte ecuatoriano.....	61
1. Cultura y estructura social del deporte ecuatoriano	61
1.1. Historia del Deporte Ecuatoriano	61
2. Contexto Institucional	63
2.1. El Deporte en la Constitución	63
2.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	64
3. Normativa que genera el Contexto Institucional.....	66
3.1. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.....	66
4. El sistema deportivo ecuatoriano	67
4.1. Estructura, actores, funciones y responsabilidades dentro del sistema deportivo ecuatoriano	67
5. Presupuesto destinado al Deporte.....	73
6. Análisis de las políticas públicas implementadas en materia deportiva de Alto Rendimiento	78
Capítulo Tercero: Situación actual del desarrollo y la implementación de políticas públicas en el deporte de Alto Rendimiento en Ecuador.....	85
1. Proceso para el análisis y descripción cualitativa de la situación actual.....	85
2. Determinación de participantes para el análisis de las políticas deportivas.....	86
3. Banco de preguntas para la entrevista	89
4. Análisis de las entrevistas realizadas a diversos actores del deporte de alto rendimiento.	91
4.1. Efectividad de las acciones para la generación de políticas publicas.....	92
4.2. Actividades específicas implementadas para el cumplimiento de políticas públicas	93

4.3. Normativas y procesos asociados al control de las políticas públicas en materia de Alto Rendimiento	94
4.4. Interrelación entre ejecutor y beneficiario de políticas públicas.....	97
4.5. Nivel de Responsabilidad institucional en la implementación de políticas públicas específicas para el deporte de Alto Rendimiento.....	98
4.6. Percepción y efectividad de las políticas públicas para el deporte de Alto Rendimiento en los deportistas beneficiarios.....	100
Capítulo Cuarto: Propuesta sobre el marco de acción para el mejoramiento de la efectividad en la implementación de políticas públicas para el deporte de alto rendimiento	107
1. Marco de acción para la implementación efectiva de políticas públicas enfocadas al deporte de Alto Rendimiento.....	108
2. Propuesta para mejorar la operatividad en la generación de políticas públicas en el organigrama de la Secretaria del Deporte.	110
3. Estrategias para el desarrollo de los atletas y la gestión gubernamental.....	117
3.1. Vías para el desarrollo de los atletas	120
3.2. Acciones de gestión y del gobierno.....	124
Conclusiones.....	131
Recomendaciones	133
Lista de referencias	135
Anexos.....	145
Anexo 1: Banco de preguntas generales a los atletas (ctivos y pasivos).....	145
Anexo 2: Banco de preguntas generales para representantes de instituciones públicas o privadas ligadas al Alto Rendimiento	146

Figuras y tablas

Figura 1. Ciclo de las políticas públicas.....	30
Figura 2. Tres ámbitos de las Organizaciones Públicas.	49
Figura 3. Fases hacia el Deporte de Alto Rendimiento.	57
Figura 4. Sistema Deportivo Ecuatoriano.....	68
Figura 5. Sistema del Deporte de Alto Rendimiento.....	68
Figura 6. Sistema de organización de clubes de Deporte de Alto Rendimiento.	69
Figura 7. Estructura de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte.	70
Figura 8. Estructura del Deporte Profesional.	71
Figura 9. Estructura del Comité Olímpico Ecuatoriano (COE).....	71
Figura 10. Distribución por Zonas.....	76
Figura 11. Organigrama administrativo actual de la Secretaria del Deporte.....	112
Figura 12. Propuesta operativa al organigrama administrativo de la Secretaria del Deporte asociado con una mejora administrativa del marco de acción en torno a las políticas públicas de Alto Rendimiento.	113
Figura 13. Representantes de la comisión generadora de políticas públicas que se propone. Fuente y elaboración propia.	115
Figura 14. Jerarquización propuesta del flujo de información y la emisión de directrices dentro de la propuesta de reestructuración orgánica administrativa en la gestión de políticas públicas de Alto Rendimiento.....	116
Figura 15. Esquema de etapas de maximización del Alto Rendimiento.	119
Figura 16. Síntesis de las primeras tres estrategias de acción propuestas para maximizar la efectividad de las políticas públicas.	123
Figura 17. Propuesta orgánico estructural para optimizar la implementación de políticas públicas.....	129
Tabla 1. Comparación entre Paradigmas.....	23
Tabla 2. Modelo de análisis Marco Secuencial.....	29
Tabla 3. Características de investigación relevantes del marco secuencial.....	29
Tabla 4. Niveles Institucionales.....	35
Tabla 5. Funciones Administrativas Según Fayol.....	37

Tabla 6. Rasgos que definen al Deporte	53
Tabla 7. Extracto articular de la Constitución de la Republica de Ecuador	63
Tabla 8. Organismos por el sector y área deportiva al que pertenecen	72
Tabla 9. Presupuesto Anual recibido por la Secretaria del Deporte	75
Tabla 10. Presupuesto Ministerio del Deporte año 2008 al 2012.....	75
Tabla 11. Presupuesto Ministerio del Deporte año 2013 al 2019.....	77
Tabla 12. Verificación de instrumentos de políticas públicas requeridos en el método nato en torno a las políticas públicas planteadas por la Secretaria del Deporte orientadas al Alto Rendimiento	83
Tabla 13. Caracterización de los entrevistados	86
Tabla 14. Características operativas de las preguntas que conforman el banco de preguntas del investigador.	89

Introducción

La sociedad moderna cambia constantemente, y las nuevas demandas de la sociedad capitalista y el mundo globalizado son diversas. A esto se agrega el crecimiento desenfrenado de las ciudades y la creciente marginación. Este escenario lleva a las personas a una búsqueda constante de mejores condiciones de vida al hacer que trabajen cambiando el ritmo natural de vida.

En este sentido, las políticas públicas se han convertido cada vez más en un instrumento de diálogo entre el gobierno y la sociedad, guiadas por varias acciones dirigidas a satisfacer las necesidades y expectativas enfocadas en la comunidad, generalmente interpretadas por los gobernantes, pero influenciadas por una agenda que se crea en la sociedad civil a través de la presión y la movilización social. El Deporte considerado como ocio, por su práctica amateur en la mayoría de la población, pero establecido como un derecho de los seres humanos, ha ido evolucionando y con ello los estados se han visto en la responsabilidad de asumirlo para garantizar que los atletas que representan al país, posean la mejor preparación posible y el más alto estándar de competitividad con el fin de asegurar la consecución de réditos en las competencias a las que asistan a representar al país.

El deporte de Alto Rendimiento comprende todas las actividades deportivas basadas en la competencia, teniendo entre sus propósitos fundamentales la búsqueda del récord y la victoria. Se puede definir como aquel en el que el atleta busca alcanzar los mejores niveles de rendimiento, obteniendo así buenos resultados de forma colectiva y / o individual (De Rose, Deschamps, y Korsakas 1999).

Las condiciones ambientales apropiadas para el desarrollo de deportes de Alto Rendimiento incluyen aspectos relacionados con el entrenamiento deportivo (años de entrenamiento, calidad de las instalaciones deportivas, calidad del maestro / entrenador), condiciones psicosociales (apoyo de padres, entrenadores y compañeros, condiciones financieras para el entrenamiento, asistencia médica), así como el sistema organizativo nacional del deporte en la sociedad (Van Rossum 2004).

Existen estudios que señalan varios factores que influyen en el tema del éxito deportivo (Böhlke y Robinson 2009; Conzelmann y Nagel 2003) y muchos de estos

factores críticos influyen en el rendimiento de los atletas en la búsqueda de resultados para el éxito deportivo de una nación.

Por lo cual es el estado como rector de políticas públicas, quien debe buscar siempre solventar las necesidades y problemas sociales, y entre estas en el sector deportivo, porque históricamente existe carencia en la implementación de políticas deportivas. A partir del año 2007, en el que se crea por primera vez un organismo rector del deporte (Ministerio del Deporte), y desde entonces no se propiciaron políticas públicas reales, sino que se emitieron una serie de preceptos que pretendían ser políticas públicas, pero carecían de una planificación y de un sistema que permitiera monitorear, evaluar y verificar su alcance según los objetivos planteados.

El sistema deportivo en el Ecuador ha sido manejado desde sus comienzos principalmente por organizaciones de carácter privado. Desde 1922 se crea la Federación Deportiva del Guayas, como rector de la política deportiva en general, posteriormente la Federación Deportiva Nacional tendría las mismas funciones y en la actualidad el Comité Olímpico Ecuatoriano (COE), organismo que desempeña un papel predominante en el sistema deportivo actual y en especial en el deporte de Alto Rendimiento, ya que es el encargado de velar por el desarrollo, difusión y protección del Movimiento Olímpico y del Deporte de Alto Rendimiento. Por lo cual este organismo tomo un rol importante tanto en la estructura institucional como en el ciclo de políticas públicas en el área deportiva de alto nivel.

A partir de la publicación de la nueva Ley del Deporte, el Ministerio de Deporte empieza a tomar un rol más predominante en el deporte de Alto Rendimiento, disponiendo a quienes reciban fondos públicos, deben enmarcarse en la Planificación Nacional y Sectorial, emitiendo además a las regulaciones legales y reglamentarias, así como a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas.

Es importante mencionar, que el Ecuador es un país en donde la historia deportiva da cuenta de escasos resultados positivos y una limitada contribución a la consecución de objetivos deportivos internacionales trascendentales. Sin duda, los mayores logros del deporte ecuatoriano están asociados a esfuerzos individuales o corporativos, poco articulados a la gestión del gobierno, pues no se contaba con políticas públicas deportivas claras, este es el caso del único ecuatoriano medallista de oro en Juegos Olímpicos.

De esta manera se genera un quiebre en la estructura institucional dentro del deporte de alto nivel, es así que esta investigación aborda una evidente problemática en

el desarrollo de políticas públicas en el deporte del Alto Rendimiento en el Ecuador dada desde una perspectiva de estructura institucional para lo cual plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación actual de las políticas deportivas en el deporte de Alto Rendimiento?.

Ante esta situación, cualquier avance en materia deportiva era considerado como un aporte positivo, sin embargo, no existe manera de aseverar que estos fueron producto de políticas públicas deportivas. Dado lo anterior, en el 2018 se esboza por primera vez un formato real de políticas públicas, denominado “Plan Decenal 2018-2028”, pero este plan de metas y disposiciones tampoco alcanza a ser una plan de políticas reales, porque a nivel interno todavía no existen las condiciones técnicas ni organizativas para ejecutarlas, por lo cual, es necesario un estudio para evaluar la situación actual entorno a la implementación de políticas públicas y lograr determinar de esta manera cuales son las carencias y ofrecer recomendaciones para implementar efectivamente estas.

El documentar y comparar la situación actual de Ecuador en torno a generación de políticas públicas de Alto Rendimiento, no es una tarea fácil, debido a que en la actualidad son escasos o nulos las referencias documentales que se puedan emplear, incluso a nivel de Latinoamérica.

Las referencias disponibles predominan principalmente en Brasil (Bohme 1994; Bracht y Almeida 2003; Massa, Uezu, Pacharoni, y Böhme 2014), la relación del tema con las políticas públicas es sin embargo aún incipiente en el resto de América del Sur, las pocas obras relevantes sobre políticas públicas deportivas encontradas son las de Levorrati (2015) en Argentina; Daniel (2015) en Bolivia; Velásquez (2011) y Fuentes (2015) en Chile; Polo (2014) en Colombia y Bossio (2006) en Perú. Por lo tanto, estos elementos hacen que la problemática de esta investigación sea una contribución oportuna a una serie de discusiones importantes sobre el tema de las políticas públicas de Alto Rendimiento.

El análisis de políticas públicas generalmente es a través del enfoque secuencial, también llamado ciclo de políticas públicas. Dicho modelo promueve la separación de las políticas públicas en fases: formulación, implementación y evaluación (Frey 2000; Muller y Surel 2002; Secchi 2010). Se puede definir los pasos mediante la fase de formulación, que consiste en los procesos de definición y elección de problemas que merecen intervención estatal, producción de soluciones o alternativas y toma de decisiones, la implementación, se refiere a la ejecución de las decisiones adoptadas en el paso anterior

y seguido de la evaluación, que consiste en cuestionar el impacto de la política. En base a lo anterior, se planteó el siguiente objetivo general para abordar el tema planteado:

Identificar las políticas públicas para el Deporte de Alto Rendimiento, analizando el marco organizacional en la cual se desarrollan

Este objetivo general es alcanzado en la investigación por medio del abordaje de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la estructura institucional pública en la formulación de políticas públicas para el deporte de Alto Rendimiento en el Ecuador.
- Identificar el marco organizacional que delimita el curso de acción y las dinámicas de interacción de actores, en el deporte de alto nivel.
- Identificar las acciones adoptadas por los actores públicos y privados, en el desarrollo de políticas pública dentro del Deporte de Alto Nivel.
- Proponer un marco de acción para mejorar las políticas públicas de Alto Rendimiento en el Ecuador.

El deporte en sí ha sido considerado en nuestro país como un asunto secundario en el accionar político público. Por lo cual un estudio de la estructura¹ institucional² pública permitirá una construcción histórica-dialéctica del deporte ecuatoriano, un análisis de actores, medición de sus preferencias, percepciones y capacidades; así también permitirá examinar el marco institucional donde se desenvuelven y los modos de interacción; por otra parte se propondrá estrategias que permitirán contribuir a la mejora del diseño de políticas públicas y a la estructura institucional en beneficio de los deportistas ecuatorianos. Enfocarse en los actores del sistema deportivo, permitirá realizar un trabajo investigativo con un adecuado sustento teórico, basado en construcciones del conocimiento con un gran impacto en el desenvolver social.

¹Entendida como "Las perspectivas teóricas y la realidad observada de la interacción política que es impulsada por las estrategias interactivas de actores intencionales que operan en entornos institucionales que, al mismo tiempo, permiten y limitan estas estrategias" (Scharpf, 1997: 36).

²Conjunto de reglas constitutivas que delimitan cursos de acción, modos de interacción y resultados deseables (Zurbriggen 2006).

La contribución del presente trabajo también podrá servir como punto de referencia para tomar decisiones en cuanto a políticas públicas deportivas y proponer posibles estudios posteriores. El primer capítulo de esta investigación aborda el marco conceptual teórico asociado con el tema de estudio, mismo que se enfoca en aspectos paradigmáticos, asociado con la generación de políticas públicas y sus marcos explicativos. Se aborda elementos que construyen las diversas teorías organizacionales, principalmente del neo institucionalismo, en base a las estructuras que mantiene el Estado ecuatoriano. El segundo capítulo aborda el marco institucional del deporte ecuatoriano, esto a través de una descripción y análisis de la cultura deportiva conformación, contexto institucional y legislaciones que enmarcan al deporte en el país.

El tercer capítulo realiza una evaluación de la situación en torno a la generación de políticas de Alto Rendimiento y las percepciones de los principales actores y en su correcta implementación, se utilizan entrevistas semiestructuradas a representantes burocráticos de la Secretaria del Deporte, federaciones deportivas, Comité Olímpico Ecuatoriano, y atletas activos y retirados.

El capítulo cuatro realiza un análisis de las evidencias recabadas y en base a estas, se presentan propuestas dirigidas al ente rector del deporte ecuatoriano, representado por la Secretaria del Deporte, con la finalidad que se fomente el deporte mediante procesos de diseño, implementación y control de políticas públicas, estructuralmente planificados, con organismos deportivos, entidades públicas y privadas y personal profesional especializado en el sector deportivo.

Capítulo primero

Marco Teórico

El deporte ecuatoriano, desde sus inicios no ha sido asumido como un componente fundamental para la sociedad, sino como una forma de esparcimiento y ocio. Con el paso de los años, y la evolución de la temática social, el gobierno se ha visto en la necesidad de crear políticas inclusivas que permitan hacer del deporte una parte esencial del desarrollo humano, dentro de un marco institucional que permita cumplir con los objetivos planteados para el Buen Vivir de la sociedad ecuatoriana.

El análisis institucional cobra cabida en un entendimiento más objetivo en la creación e implementación de políticas públicas, y de esta manera, configurar el importante papel que tienen la realidad social y las instituciones en el curso del desarrollo de política pública, con la finalidad de proveer el contexto para alinear estrategias y procesos de decisión.

1. Políticas Públicas

La importancia que gira alrededor de las políticas públicas, ha convertido a este tema en un escenario de discusión y de extenso debate, que cada vez más se desarrolla en el entorno social. La injerencia que el Estado posee en la sociedad y su vivir cotidiano confluye en el significado de la palabra política, misma, que se puede entender desde varias perspectivas.

El primer enfoque, asume a la política desde una perspectiva de acción pública en la que los sujetos de análisis se enmarcan en un sentido racional dentro del ciclo de las políticas públicas, en el cual se enfatizan los procesos de implementación y evaluación, correspondiendo de esta manera al patrón de acción gubernamental que estimula la cooperación social o desestimula los conflictos que se generen; en otras palabras, hace referencia a lo que un gobierno hace o deja de hacer por sus ciudadanos (Guerrero 1993, 85).

La segunda perspectiva, corresponde al análisis interpretativos de los parámetros de poder, generando escenarios complejos y dinámicos, donde se encuentran involucrados varios actores, esto permite comprender la dinámica del Estado, el

direccionamiento de los involucrados tanto públicos como privados, modelos de gobierno, transformaciones y cambios institucionales a niveles macro, meso y micro, como lo señala Roth, citado por Urrego (2010, 7), esta comprensión ha incluso replanteado y ampliado el campo de análisis del Estado, de manera que no se trata de una teoría novel sino que es el mismo concepto aplicado desde otro contexto o perspectiva.

Autores como Houlihan, (2005) expresan que en los últimos 30 años, más o menos, ha habido un rápido crecimiento en el interés académico en el proceso de políticas públicas y, en particular, en cómo los problemas se incluyen en la agenda del gobierno, los factores que dan forma a la elección de políticas y el impacto de la política.

Debido a que "las decisiones de política organizacional y las acciones organizacionales son a veces el resultado indeterminado y contingente de conflictos y luchas entre los individuos, grupos o departamentos que constituyen la organización" (Clegg 1989, 197 citado por Sam y Jackson 2018).

Al seguir desde este punto de vista, Cobb y Coughlin (1998) hacen una distinción útil entre dos tipos diferentes de actores políticos, la agenda política "expansor" y "contenedor". Aquí, se describe que algunos actores que expanden las políticas redefinen, remodelan y representan puntos que no están bajo consideración actual. En contraste con esto, los actores que contienen políticas son aquellos que buscan evitar que los problemas lleguen a una agenda.

En este sentido, se puede entender que no es el Estado el que actúa, sino los actores estatales dentro de partes particulares del Estado. Una discusión detallada de esto está más allá del alcance de este documento, pero proporciona claridad de un punto de vista teórico para apuntalar la investigación.

Es así que se puede determinar a las políticas públicas como acciones públicas que el estado emprende, por medio de los diferentes actores que intervienen, hacia un objetivo determinado sobre un grupo social en un territorio.

En materia deportiva, los estados también asumen la responsabilidad de garantizar que los atletas que representan al país posean la mejor preparación posible, con el más alto estándar de competitividad, con el fin de asegurar la consecución de réditos en las competencias a las que asistan a representar el país. Sin embargo, el estado ecuatoriano, es relativamente carente de experiencia en la generación de políticas públicas de índole deportiva, de ahí la nace necesidad de tener un sistema como estrategia para la

articulación, coordinación y desarrollo del sector deportivo a través de sus actores, componentes y niveles de gobierno.

De igual manera, para lograr la comprensión deductiva acerca de las diferentes concepciones de la política pública, deben considerarse que en los diversos paradigmas³ surgidos a partir de este campo, coexisten teorías y modelos, que permiten determinar la opción más óptima en el desarrollo de esta investigación, de acuerdo a las características que contenga (2010, 7). A continuación, se mencionan los paradigmas considerados de apoyo para esta investigación:

2. Paradigmas predominantes dentro del análisis de política pública

Entre los más destacado está el positivismo, el pos positivismo, la teoría crítica y el constructivismo, como hilos conductores para el desarrollo científico, orientando de esta manera el direccionamiento investigativo en la esfera política (Roth, 2007).

Tabla 1
Comparación entre Paradigmas

Paradigmas	Ontología	Epistemología	Metodología
Positivismo	La realidad existe y es rígida por leyes de causas y efectos que se pueden conocer	La investigación puede ser libre de valores (objetiva)	Las hipótesis pueden ser comprobadas empíricamente con datos objetivos
Pos positivismo	La realidad existe, pero no puede ser completamente extendida o explicada. Hay una multiplicidad de causa y efectos.	La objetividad es un ideal que requiere la existencia de una comunidad científica crítica.	Enfoque más cualitativos
Teoría crítica	La realidad existe, pero no puede ser completamente entendida o explicada. Hay una multiplicidad de causas y efectos.	La objetividad es imposible ya que la actividad investigativa siempre será orientada por valores.	Eliminación de la falsa conciencia e investigación comprometida con las transformaciones sociales.
Constructivismo	La realidad es una construcción social. La realidad es relativa.	La actividad investigativa es subjetiva y sus resultados proceden de la interacción entre saberes.	Identificación, comparación y descripción de distintas construcciones existentes (hermenéutica y dialéctica, narraciones).

Fuente: Roth (2007)

Elaborado por: Roth (2007) y adaptado por la autora para este trabajo.

³ Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica (González 2005).

2.1. Positivismismo

El positivismo proveniente de la ilustración, término utilizado por primera vez por el filósofo-matemático francés del siglo XIX Auguste Comte (1798-1857), su premisa parte de la concepción desde una realidad objetiva, que permite realizar la parte reflexiva del investigador ante el objeto de estudio, se basa en datos estadísticos, posturas técnicas e instrumentales (De souza 2005).

Es decir, posee una orientación a la predictibilidad y altos grados de confiabilidad y certeza en validación de resultados, por lo general utilizan métodos de tipo cuantitativo. Al respecto, De Sousa (2005, 7) también indica:

Lo único que se puede hacer con la realidad es describir, predecir, controlar manejar, (...) los aspectos tangibles son relevantes y deben ser medidos, (...) todo es constituido en partes su esencia es el reduccionismo, (...), suprime la intervención de valores e intereses humanos, (...) la razón es la fuente de la acción.

Por su parte, Roth (2007) considera que el investigador puede asumir una posición de objetividad frente a los hechos *fice of valué* y que dichas hipótesis pueden ser validadas experimentalmente, de preferencia a través de la matemática.

2.2. Pos positivismo

El pos positivismo nace por el año de 1960 como crítica al positivismo, el término es acuñado principalmente por Popper y Kuhn, de este término, emerge un cuestionamiento a la lógica dada por el positivismo, y enfatiza la observación natural.

El pos positivismo debe asumirse como una teoría exacta, consistente, y con un amplio alcance, verificable, crítica y objetiva, basada en la realidad y hechos que pueden ser explicados. Su posición diverge en cuanto a las posibilidades de acceder a la realidad para ser completamente entendida o explicada por lo que la multiplicidad de causas y efectos dificulta una completa explicación.

Adicionalmente, no es posible para el pos positivista, al contrario del investigador positivista, apartar las realidades de los valores. Según Roth (2007, 5), "(...) la objetividad

es un ideal al cual los investigadores intentan acercarse mediante la existencia de una comunidad científica crítica a la actividad de falsación o falseamiento⁴”.

2.3. Teoría Crítica

La teoría crítica es considerada como una corriente de tipo crítica reflexiva, esta teoría fue desarrollada por la denominada Escuela de Frankfurt (Wolkmer 2019). Esta teoría, sostiene que la realidad es subjetiva y múltiple, en donde el investigador y el objeto de investigación interactúan e influyen en el contexto, generando así un proceso reflexivo sobre el rol que desempeñan los valores en la construcción del conocimiento.

Por lo cual el análisis de política asume una metodología de tipo emergente y particular, se toman en cuenta un sin número de variables acotadas por el criterio investigativo, flexivo y adaptado al contexto, por lo general utilizan métodos de tipo cualitativo (Domínguez 2019). Como señala Roth (2007, 4), la realidad existe, pero para esta corriente es de imposible acceso:

(...) La actividad investigativa está siempre orientada por valores y, en consecuencia, la objetividad y la búsqueda de ésta son ilusorias. La política está en todas partes. Metodológicamente los adeptos de la teoría crítica asumen una postura "en valor" y se consideran, mediante la eliminación de la "falsa consciencia"⁵, comprometidos con la transformación social, en particular con la democratización de los procesos de políticas públicas (democracia deliberativa).

2.4. Constructivismo

El constructivismo considera la realidad como subjetiva y múltiple, el contexto genera las pautas donde se realiza la investigación, al igual que la teoría crítica, generan una postura reflexiva basada en un análisis del contexto con criterios de sostenibilidad y permanencia, permitiendo desarrollar modelos para situaciones específicas (Aparicio y Ostos 2018).

⁴ Para los falsacionistas el científico es un artista en tanto que debe proponer audazmente una teoría que luego será sometida a rigurosos experimentos y observaciones. El avance en la ciencia está en falsar sucesivas teorías para así, sabiendo lo que no es, poder acercarse cada vez más a lo que es (Aquileana 2009).

⁵ Implica que hay una “conciencia verdadera” en algún lugar o “fuera de” o más probablemente, poseída en cierta forma por el investigador o en alguna elite mejor informada. A esta situación se le denomina realismo crítico, muy similar al que sostiene el pospositivismo (Universidad Autónoma de México 2004).

Los métodos utilizados son de tipo cualitativo-constructivo, De Sousa (2005, 3), señala que esta visión constructivista se genera en una trama de relaciones y significados, que existen múltiples realidades, y que la realidad puede ser socialmente transformada, el contexto es la clave para comprender los significados, la innovación proviene de la interacción.

Así mismo, Roth (2007, 9) sostiene que esta postura considera que la realidad es una construcción social y que, por lo tanto, la realidad objetiva no es asequible a los investigadores:

(...) los descubrimientos resultan de la interacción entre diferentes saberes (intersubjetividad). La metodología constructivista privilegia los procesos de identificación, comparación y descripción de las distintas construcciones de la realidad existentes (narraciones, historias de vida, hermenéutica y dialéctica). (...).

Según se desprende de lo anterior, no es posible la creación de teorías o modelos explicativos ni predictivos de las realidades política, económica o social, pues, ésta es inasequible a la objetividad y su interpretación solo sería una construcción puntual entre otras igualmente válidas.

El análisis de políticas ha demostrado ser un territorio fértil para la innovación conceptual, la construcción de modelos y las teorías analíticas y normativas. Sin embargo, si bien las áreas de políticas como el medio ambiente y el bienestar social han sido objeto de un análisis exhaustivo y han sido el foco para la prueba y el refinamiento de los primeros marcos y modelos de análisis de políticas, el deporte se ha mantenido al margen.

Esta marginación contrasta con el reconocimiento del deporte por parte de muchos gobiernos como un área de política cada vez más importante. Mientras que pocos gobiernos en la década de 1960 dieron un reconocimiento presupuestario o ministerial explícito al deporte, a mediados de la década de 1990 el deporte era una característica establecida en la maquinaria del gobierno de la mayoría de los países económicamente desarrollados.

Una revisión de la naturaleza de la participación de los gobiernos contemporáneos en el deporte, muestra que esta es amplia y, a menudo, extensa, y varios de estos gobiernos han buscado utilizar el deporte como un instrumento de ingeniería social para reducir la delincuencia juvenil, la obesidad entre los jóvenes y lograr una mayor inclusión social de los grupos marginados (Houlihan 2005).

Según la realidad del Ecuador en donde somos un país nuevo en el estudio de políticas públicas, es necesario tener un enfoque hacia la teoría crítica reflexiva que

permita encontrar variables de sustento en torno al deporte en el país, y constructivista del histórico deportivo poco existente hasta el momento.

3. Marcos explicativos generales dentro del análisis de política

Una vez expuestos los paradigmas direccionadores y contribuidores para el análisis de políticas públicas, emergen marcos explicativos para situar diferentes teorías y modelos que permitan el conocimiento de la política desde los paradigmas de las teorías ya mencionadas anteriormente.

Cabe destacar que la complejidad dentro del análisis político permite tener una diversidad teórica, es importante tener diferentes ópticas de los paradigmas, con la finalidad de ser más reflexivos, críticos y constructivista, a continuación, se describen de manera simplificada los marcos explicativos:

Marco de la elección racional y social *Public Choice*.- Posee una corriente racional fundamentada en la lógica matemática, y analiza la interacción de los diferentes actores, así mismo, asume que la toma de decisiones tiende a la maximización de beneficios y minimización de costos en un juego de costo/beneficio y proporciona a las preferencias el carácter de exógeno, por lo cual, reduce la comprensión del cambio institucional (Linares 2002). Dentro de esta escuela existen modelos de análisis como el de la teoría de juegos⁶ con interpretaciones inscritas alrededor del dilema del prisionero⁷, tragedia del ejido⁸, entre otros. La teoría de elección social, fue un avance al incorporar

⁶ Determina direccionamientos de comportamiento racionales dentro de un juego en la cual entran sustentos empíricos que enfatizan las preferencias y reduce la institucionalidad formal, se hace una minimización del Estado, se profundiza el sistema de conformismo ya que la acumulación involucraría altos costos de protección.

⁷ Es un desarrollo de la teoría de los juegos, en especial de los juegos de suma no constante, se ofrece a cada jugador la oportunidad de castigar al otro jugador por la no cooperación en juegos anteriores. Así, el incentivo para defraudar puede ser superado por la amenaza del castigo, lo que conduce a un resultado mejor, cooperativo (Instituto Tecnológico Superior de Calkiní 2005).

⁸ Ocurre cuando demasiados jugadores explotan el mismo recurso. Esta práctica conduce a un doble desastre. En primer lugar, el recurso es o degradado o destruido. En segundo lugar, las tasas de beneficio de todos los productores involucrados son menores de lo que podrían ser (Bosch 1995).

el sentido particular a un factor social para decisiones colectivas, en este sentido, nace el teorema de imposibilidad de Arrow⁹, y la lógica de la acción colectiva¹⁰.

Marco de los sub-gobiernos. - Esta teoría asume que el desarrollo de la política se genera en sub niveles, compuesto por individuos y grupos de presión que poseen grados elevados de poder sobre: el gobierno, los partidos políticos y otros grupos, por lo cual, se genera una fuerte competencia, con el fin de lograr mayores niveles de incidencia y toma de decisión (Campo 2001).

Marco de los triángulos de hierro.- Por los años de 1960, toma fuerza en la escuela norteamericana este marco, con el objetivo de profundizar análisis de tipo meso, considera que el gobierno está compuesto por sub-gobiernos, los cuales conforman un triángulo de hierro integrado por el poder ejecutivo, legislativo y grupos de interés, que a su vez, poseen incidencia política específica (deporte, salud, seguridad, otros), además, los involucrados persiguen su permanencia generando intensos procesos de negociación con el propósito de evitar conflictos y el ingreso de nuevos grupos dentro del triángulo, de esa manera, la elaboración de política se genera en un ambiente cerrado y exclusivo (Estévez 2005).

Marco del enfoque *Advocacy Coalitions*. - Posee una orientación cognitiva, y su objetivo es explicar los parámetros básicos de la organización y la conducta de las coaliciones en la esfera política-pública, por lo cual, se origina a partir de los sistemas de creencias como valores prioritarios que conforman los pilares de un grupo dentro de política, Roth (2007).

Y por último el Marco Secuencial, el cual se utilizará para esta investigación. Este marco es inspirado por Lasswell en 1956, es considerado como uno de los modelos más influyentes dentro del análisis de política pública, este marco explicativo considera el desarrollo de la política a través de fases, que, a su vez, conforman subsistemas de análisis, los cuales, en conjunto forman el denominado ciclo de políticas públicas (Muñoz 2016) (Tablas 2 y 3). Este marco es importante por su racionalidad y un sesgo *top-down* y legal, y está constituido en las fases que se muestran en la Figura 1. Este marco explicativo-analítico ha tenido gran connotación en el desarrollo político de varios países

⁹ Señala que no es posible construir un mapa de elección social a partir de preferencias individuales acerca del conjunto social sin impedir que algún individuo imponga sus preferencias a los demás (esto es, que se constituya en dictador (Muler 2000).

¹⁰ Asume la importancia de la intencionalidad de los actores colectivos, pues la explicación causal no es suficiente. En otras palabras, se asume la necesidad de tomar en cuenta que las razones pueden ser causas del comportamiento (Valencia 1990).

de Latinoamérica, por ejemplo, el apego del estado ecuatoriano ha esta forma secuencial de desarrollar e interpretar la política estableciéndola como (SENPLADES 2011, 22):

Un curso de acción de la gestión pública que institucionaliza la intervención pública en respuesta a un problema social identificado como prioritario y que se convierte de esta manera en materia de política de estado. (...) Este desarrollo de política se diseña en tres grandes etapas en el ciclo de políticas públicas: formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

Tabla 2
Modelo de análisis Marco Secuencial

Categoría	Niveles de Análisis
Definición del problema y la construcción de la agenda	Flexible a otros modelos
Formulación y discusión	Flexible a otros modelos
Decisión	Flexible a otros modelos
Implementación	Flexible a otros modelos
Evaluación	Flexible a otros modelos

Fuente: Estévez (2005).

Elaboración y diagramación propia

Tabla 3
Características de investigación relevantes del marco secuencial

Características relevantes	Proceso de Investigación
Orientación de paradigma	Positivismo y pos positivismo
Teoría de análisis político	Marco secuencial
Problema de investigación	Fases en el ciclo de políticas públicas
Diseño	Estructurado
Muestra	Procedimientos
Técnica de Recolección de datos	Tipo cuantitativa
Análisis e interpretación de datos	Técnicas estadísticas
Valoración de la investigación	Objetividad

Fuente: Ríos (2005)

Elaboración y diagramación propia.

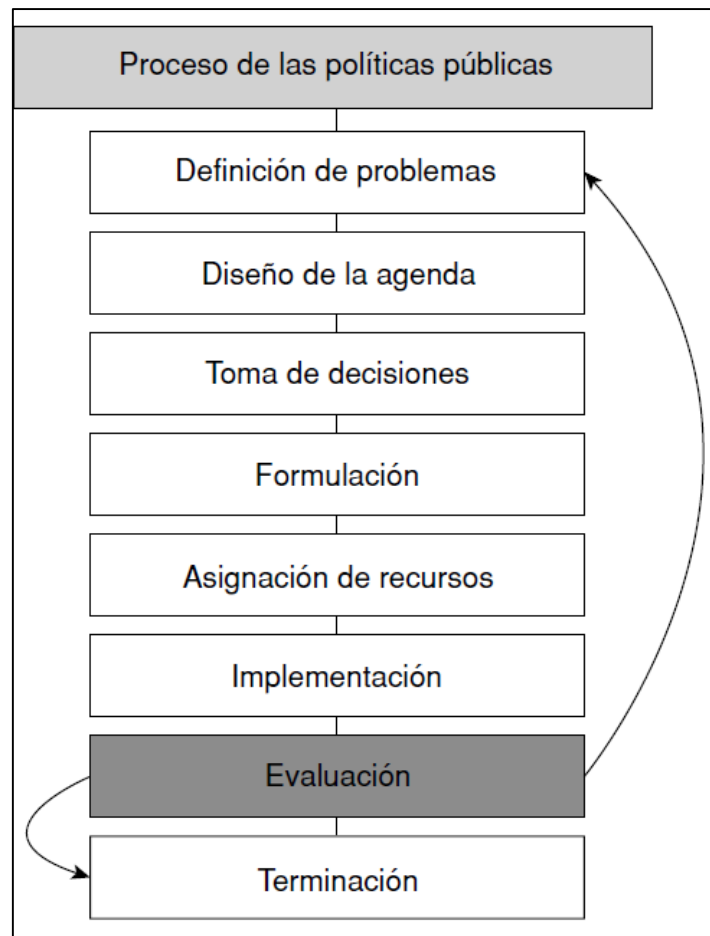


Figura 1. Ciclo de las políticas públicas.
Fuente: Muñoz (2016, 27).

Este proceso es utilizado a nivel público por lo cual es óptimo para la investigación ya que permite mantener la sinergia y complementariedades entre todas las características para la generación de políticas públicas.

4. Institucionalismo

El deporte se ha considerado como un fenómeno social, acarreado diversidad de culturas de cada territorio y rasgos que lo identifican, esta acción humana necesita crear instituciones, que regulen, normen el comportamiento deportivo y que permita organizar el deporte y velar por su adecuado desarrollo.

March y Johan (1989, 78), consideran que, en su estructura más intrínseca, las instituciones son esencialmente un conjunto de normas y procedimientos interconectados con los cuales, se establecen directrices adecuadas para asumir roles específicos en determinadas situaciones.

Por su parte, North (1993, 35), indica que el conglomerado total de la información sobre una institución, es extremadamente amplio y que generalmente los individuos que laboran en estas, no poseen la suficiente capacidad cognitiva para lograr procesar todo este cumulo de datos, organizar acciones en base a todos los lineamientos institucionales existentes, o simplemente emplear adecuadamente la información que pueden manejar de la institución para ejercer adecuadamente sus roles como parte de la misma y de los objetivos que la guían.

Como se pudo observar las instituciones se construyen socialmente, a través de las percepciones y comportamientos de los miembros, según sus creencias, culturas, sentimientos, estos actores establecen reglas subjetivas que permiten determinar comportamientos esperados en las organizaciones, sin embargo, definir y entender de manera clara lo que es realmente una institución, implica considerar una serie de aspectos teóricos conceptuales que definen, según el contexto al que cada institución este asociado, lo que son y cuál es el alcance real de cada una de estas, de esta manera, la definición de institución genera preocupación, tanto por su amplitud y alcance en la formulación de los viejos institucionalistas como por su interpretación como el equilibrio de un juego.

De ahí la sugerencia de definir las como el resultado de un proceso evolutivo (Nelson 1995, 81). Es decir, la institución solo tiene sentido en un proceso evolutivo, porque la enorme diversidad de cosas que se incluyen en dicha designación requiere una referencia a una teoría de la evolución institucional para constituir un proceso de manera plural, ya que las diferentes formas de institución evolucionan de diferentes maneras (Nelson 1995, 82).

De esta manera, el dramático avance de las naciones industrializadas y el enorme progreso que se sigue se atribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías, pero es innegable que las estructuras institucionales les han permitido operar económicamente de manera efectiva. Esto no implica interpretar a las instituciones como mecanismos de optimización de la eficiencia, sino entenderlos como parte de un proceso dinámico, continuo y relativamente incierto, inseparable de los cambios tecnológicos y sociales. En este sentido Nelson (1995, 83) expone:

Es absurdo decir que el proceso de evolución institucional se optimiza: la noción misma de optimización puede ser inconsistente en un conjunto donde el rango de posibilidades no está bien definido. Sin embargo, parece que hay fuerzas que detienen o giran la evolución institucional en ciertas direcciones.

Dado que el término institución está definido de manera amplia y vaga, uno debe, antes de comprender cómo evolucionan estas, desagregar radicalmente dicho concepto., por lo que se puede analizar que el pensamiento evolutivo ha proporcionado al institucionalismo poderosas herramientas teóricas y analíticas para comprender el complejo proceso del cambio tecnológico, que tiene en las instituciones un factor de apoyo importante, pero no decisivo. Para Nelson (1995), la importancia del proceso de cambio tecnológico e institucional requiere una forma diferente de teorización que el enfoque tradicional.

Durante el siglo XIX y principios del siglo XX, el institucionalismo radicaba en la implementación de las reglas de juego¹¹ con énfasis en el desarrollo constitucional, resaltando como estructuras cognitivas a las normas, el comportamiento político, con la finalidad de generar mejoras democráticas y protección de las libertades. Asimismo, acontecimientos de gran impacto a nivel mundial produjeron que esta corriente se profundice, así, este descontento, generó el escepticismo y la hostilidad en los años de la posguerra. Mientras que antes de la guerra, se podía imaginar que la democracia se puede construir con las instituciones adecuadas, a medida que avanzábamos tal argumento no fue posible sostenerse (Della y Michael 2008).

El interés por las instituciones fue estimulado por la creciente insatisfacción con el énfasis conductual en gran parte de la ciencia política Estadounidense de la década de 1960 que, según se argumentaba, ocultaba estructuras socioculturales y políticas profundamente arraigadas que daban forma al comportamiento, esto es explicado por Thelen y Steinmo (1992, 2), quienes indican además, que las instituciones dan forma a los actores políticos, definen sus intereses y estructuran sus relaciones de poder con otros grupos y además, son vistos como importantes inhibidores y factores mediadores en la política.

La relevancia del institucionalismo en el análisis de la política deportiva es clara. Green (2003) en su trabajo, identifican la estructura organizacional del deporte como una variable significativa en la política de conformación. Se considera que la asignación de responsabilidad funcional para el deporte, el federalismo, el uso de agencias y la presencia de un ministro de deporte tienen un impacto notable en la política deportiva y su implementación.

¹¹ Las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores. Su interacción genera el cambio institucional (North, Dorbak, y Nye 1997).

De esta manera, el análisis institucional toma un rumbo donde su direccionamiento, hace hincapié sobre cómo la sociedad capitalista ha conllevado a un desequilibrio social, sosteniendo una fuerte crítica a la escuela neoclásica¹², cuya connotación se elevaba a la eficiencia de los mercados para un desarrollo económico, en el cual la racionalidad y la conducta quedaban limitada por los actores con el único objetivo de maximizar los beneficios, de esta manera los problemas económicos solo tendrían cabida en esta esfera, minimizando así la parte institucional y social. Las instituciones deportivas no son una excepción ya que, en Ecuador, el deporte en sus inicios fue manejado por personas de poder e influyentes en la sociedad, con lo cual, se monopolizó y lo convirtió en exclusivo, con un escaso acceso real a las personas en general.

El equilibrio entre las influencias estructurales institucionales que han moldeado e influenciado la política deportiva en Ecuador, particularmente la enfocada en el deporte de Alto Rendimiento, se alinean estrechamente con las interacciones que tanto los grandes actores políticos, y de los beneficiarios de esta.

Al respecto, como punto de partida teórico, hemos considerado el análisis de políticas sugerido por Sabatier (2010, 6) que indica que “dada la asombrosa complejidad del proceso de políticas, el analista debe encontrar alguna forma de simplificar la situación para tener alguna posibilidad de entenderlo”, partiendo de lo expresado en la cita precedente, es necesario aclarar que a pesar del marco teórico planteado en el que se contextualiza y teorizan muchos aspectos relacionados con las políticas públicas y el deporte de Alto Rendimiento, particularmente en el estado ecuatoriano, no se pretende ni intenta utilizar un marco teórico general como guía absoluta de la presente investigación.

4.1. Nivel de análisis institucional

Con estos antecedentes se puede determinar que las estructuras de las organizaciones tienen la necesidad de definir las reglas del juego por el contexto en donde se desarrollan, dando así el direccionamiento para el análisis de la política y tomando a

¹² La escuela neoclásica se convirtió en la dominante y concentró cada vez más su análisis en el intercambio económico, desde una perspectiva de acuerdo a la cual la conducta microeconómica de los individuos, basada en elecciones racionales, conducía a soluciones óptimas en la asignación de recursos. El intercambio y la conducta económica fueron estudiados como procesos que ocurrían al margen de las instituciones (Universitat de les Illes Balears 2009).

las instituciones como eslabón de análisis, ya sea desde una perspectiva económica, histórica o social.

Por este motivo es necesario identificar los niveles de análisis institucional según su entorno de acción, así como, a partir de los actores que intervienen en los procesos políticos para el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se describirá cada uno de los niveles institucionales según su frecuencia de cambio organizacional propuesta por Williamson (2000).

4.2.1. Nivel Institucional 1

En este primer nivel de análisis las instituciones cambian en forma muy lenta, enfatiza la dinámica entre instituciones y organizaciones, asumidos básicamente por la sociedad, en donde emergen normas, tradiciones y religión, Williamson describe a este nivel como:

El nivel superior, se encuentra el arraigo social, en esta etapa, es donde las normas, costumbres, tradiciones, entre otras, se encuentran. La religión juega un papel muy importante en este nivel (Williamson 2000).

4.2.2. Nivel Institucional 2

Este nivel se centra en las reglas institucionales es decir las reglas formales que los sujetos establecen para organizar la sociedad, caracterizado por los derechos de propiedad y las leyes contractuales, aunque es esencialmente un ejercicio de análisis positivo dado por las instancias macro de toma de decisiones, Williamson (2000, 75) describe a este nivel como la etapa donde las instituciones de gobierno se encuentran.

4.2.3. Nivel Institucional 3

El tercer nivel incorpora la gobernanza económica, Williamson (2000, 77) trata la estructura de la gobernanza, es decir la economía de costos de transacción y ámbito de las relaciones contractuales, donde se examina periódicamente la reorganización de transacciones entre distintas estructuras de gobierno. A este nivel, corresponden las “instituciones políticas que rigen la adopción de decisiones colectivas vinculantes y, por

tanto, generan normas. Las jurídicas garantizan los derechos de propiedad y las económicas dan estabilidad a los mercados” (Prats 2007, 1).

4.2.4. Nivel Institucional 4

Es el último nivel que trata de buscar ajustes en precios y outputs a través de los rendimientos marginales. Las instituciones incluyen todo tipo de limitaciones que los seres humanos crean para dar forma a la interacción humana (Tabla 4).

Este nivel de análisis institucional, posee un ritmo de cambio sumamente rápido debido que se enmarca en sí en la operatividad de la institución y las organizaciones dadas en una estructura en particular, en este nivel es donde se presentan mayores conflictos por las distintas dinámicas que se producen en él. “Es el nivel en el que las obras neoclásicas de análisis se emplean como la optimización del aparato, análisis marginal, ya que estos describen el proceso de intercambio” (Williamson 2000, 22).

Tabla 4
Niveles Institucionales

NIVEL	PROPOSITO	TEORIAS
NIVEL 1: Instituciones informales, costumbres, tradiciones, normas religiosas	Generalmente no implican el cálculo, son espontáneas	Teoría social
NIVEL 2: Contexto institucional; reglas formales del juego, política, poder judicial, burocracia.	Tener el correcto contexto institucional	Economía de los derechos de propiedad; teoría política positiva
NIVEL 3: Gobernabilidad; desarrollo del juego, alinear a las estructuras de gobierno con las transacciones.	Tener las estructuras de gobernabilidad correctas	Economía de los costos de transacción
NIVEL 4: Asignación de recursos y Empleo (precios y cantidades, alineación de incentivos)	Tener las condiciones marginales correctas	Economía neoclásica; teoría de la agencia

Fuente: Williamson (2000).

Elaborado por: elaboración y diagramación propia.

Del análisis de las existentes teorías asociadas con la generación de políticas públicas que anteriormente se presentó, es posible entender que las instituciones estatales juegan un rol importante en la generación de dichas políticas. La forma en que las instituciones conciben las realidades del país (históricas, institucionales, sociales, económicas o políticas) y la interacción con los diversos actores sociales o beneficiarios de las políticas, se relaciona directamente con el paradigma de gestión con que se aborden las diversas situaciones.

En el caso que aborda el presente estudio, que es la generación de políticas públicas en materia de deporte de alto rendimiento, la efectividad de las acciones estatales que pretendan beneficiar el óptimo desarrollo de este, deberían relacionarse con un paradigma en particular, ya que uno u otro, define las estrategias a seguir.

Un claro ejemplo del establecimiento de reglas formales en Ecuador, son las cinco funciones del poder: ejecutiva, legislativa, judicial, electoral y transparencia, control social apoyadas por las instituciones controladoras y ejecutoras y reguladoras, así como, la distribución de autoridades entre distintos niveles de gobierno. Es imperioso determinar cómo se han venido estableciendo las reglas, las jerarquías y los grupos de poder que han preponderado durante años, y han sido fuertes influencia para el desarrollo del deporte en Ecuador. Y la necesidad de proponer la institucionalización formal del sistema deportivo ecuatoriano donde se manifiesta desde su génesis la necesidad de conformar un cuerpo legal representativo que respalde la práctica y la organización deportiva.

5. Teoría de las organizaciones

La evolución que el deporte ha tenido con el paso del tiempo se encuentra estrechamente ligada al desarrollo de las entidades que lo representan. El deporte como parte de la sociedad se ha visto en la necesidad de establecer normas y directrices para su constitución de acuerdo al entorno en donde se desarrollan. El ritmo de cambio organizacional e institucional está estrechamente relacionado con los niveles donde este interactúe, por lo cual es importante tener presente tanto la cultura como la estructura social, el contexto institucional que ésta ha generado, y como éste contexto influye en las organizaciones y por ende en las instituciones y en su óptica global son generadoras de políticas, para el accionar público (Ramió 1999).

De esta manera, el deporte en muchos aspectos, pero principalmente en el ámbito organizacional, han evolucionado desde un ámbito recreativo, al institucional, convirtiéndose en organizaciones que incluso persiguen el lucro, para lo cual, dependen de la planificación estratégica y operativa típica de cualquier otro tipo de institución. Estas nuevas instituciones deportivas emplean para su beneficio propio, los aspectos contenidos en los paradigmas clásicos más importantes como lo son la dirección científica y administrativa, el estructuralismo y la escuela de las relaciones humanas, que servirán de aporte para esta investigación.

5.1. Teoría Funcional

En la década de 1930, aparece el pensador Henry Fayol, con su teoría funcional, quien basa su pensamiento que toda organización estaba fundamentada en un conjunto de cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Según Fayol (1987), la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Tabla 5
Funciones Administrativas Según Fayol

Previsión	Define un programa de acción.
Organización	Construye una estructura dual de trabajo
Dirección	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común
Coordinación	Armoniza todas las actividades del negocio
Control	Comprueba los resultados en base a lo planeado

Fuente: Fayol (1987).

Elaborado por: elaboración y diagramación propia.

Para Fayol (1987), el centralismo era la base de las estructuras organizacionales, la división del trabajo, distribución de funciones y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operaciones. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones por lo que la división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo (Fayol 1987, 340).

Esta teoría es un factor importante para toda estructura organizacional y que al parecer al deporte ecuatoriano le hace falta. El deporte en Ecuador está constituido por organizaciones de carácter privado y pública, ambos organismos reciben recursos del Estado por lo que deberían estar determinados a seguir estrictamente los componentes de esta teoría, conjuntamente con el seguimiento y el control del organismo rector del deporte para que se dé su cumplimiento.

5.1.1. Teoría Burocrática

Max Weber en su teoría burocrática, sostiene que una organización eficaz es la más parecida a una máquina, que se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y es impulsada por la burocracia o conocido como racional-legal y la eficacia, misma que consigue mediante la división del trabajo y la especialización, ya que cada puesto tiene

definidas sus tareas y las responsabilidades de los empleados están acorde a ellas (Tojal y Carvalho 1997).

Weber menciona que las relaciones entre los miembros están regidas por criterios formales, es decir según lo que exige su puesto y no sobre las relaciones familiares, de amistad, la pertenencia a una etnia, religión o raza. El modelo burocrático constituye un pilar fundamental de la teoría tradicional de la organización moderna para impulsar los grandes procesos administrativos en los sectores industriales, sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales en la órbita del Estado.

En la medida que las sociedades se organizan son más claros los roles de cada uno de los agentes. Por lo cual no es raro que empiecen a crearse estructuras con determinados patrones de funcionamiento, al respecto, (Merton 2002, 275) indica:

Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización. En esa organización está unificada una serie de empleos, de posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por reglas limitadas y específicas. Cada uno de los empleos contiene una zona de competencia y de responsabilidad que le son atribuidos.

Hay que destacar que el contexto actual de nuestro país ha generado una tendencial indiferente hacia la importancia del deporte en la sociedad, pocos son privilegiados al estar al mando del deporte a nivel nacional y de igual manera son pocos los beneficiados del mismo. De esto se desprende su estructura característica de un Estado piramidal al que también ha sido acarreado al deporte, que ha privilegiado la especialización funcional, jerárquica y fragmentada, impidiendo la inclusión de la sociedad para la cual fue creada.

5.1.2. Teoría de las relaciones humanas

Otra teoría que aporta es la Teoría de las relaciones humanas, al respecto, Jones y George (2006, 73) destacan que en 1954 el trabajo de Follet destacó la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de sus tareas y las motivaciones de los individuos y los grupos, concluyendo que la mejor manera de organización es la que integra a las personas responsables de hacerla funcionar, según estos autores, debe reconsiderarse el modelo tradicional del poder sobre la gente (que puede ser degradante y contraproducente), y en su lugar practicar el “poder con la gente”.

Follet, afirmaba que si los trabajadores poseen los conocimientos pertinentes entonces deberían tener el control del proceso de trabajo y los gerentes deberían comportarse como instructores y facilitadores, no como vigilantes ni supervisores. También propuso las funciones cruzadas, es decir, que miembros de distintos departamentos colaboraran en equipos multidisciplinarios para cumplir con los proyectos (Jones y George 2006, 75).

Si de algo carece el Deporte en Ecuador, es específicamente del Talento Humano especializado en este ámbito, desde los actores en las entidades privadas y en parte en las entidades públicas, ya que no conoce el entorno en el cual se desarrolla, ni los ejes fundamentales para los cuales debe apuntar, por este motivo es necesario tener una directriz clara para todo el entorno deportivo de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía.

5.1.3. Teoría de los Sistemas Corporativos

La teoría de los sistemas cooperativos representada por Barnard, se enfoca en que las organizaciones son sistemas cooperativos, para alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario que las personas se relacionen y participen así los objetivos coinciden y por lo tanto la cooperación está asegurada (Vélez, Delgado, y Sánchez 2018).

Además, considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. Según recoge en su trabajo Barrios y Piedrahita, Barnard (2017), en sus legados, a nivel organizacional existen los siguientes elementos que se deben considerar siempre:

- i. Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico
- ii. Asimismo, los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- iii. Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- iv. Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.

El propósito organizacional de Barnard expuesto por Barrios y Piedrahita (2017), solamente tiene sentido cuando produce una acción cooperativa que es aceptada por los participantes organizacionales, teniendo por lo tanto un componente cooperativo y además un aspecto subjetivo. Este último no tiene que ver con lo que el propósito significa para la persona, sino más bien con lo que la persona piensa que significa para la organización en su conjunto.

5.1.4. Teoría Política

Una teoría que aporta a esta investigación en cuanto al proceso organizacional del sector público es la teoría de política, en el aporte de Selznick menciona que las organizaciones son fuentes de intereses de grupos, considera variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales como elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación, lo que bien administrados pueden resultar funcional y positivo.

Además, hace referencia a tres factores sobre la dependencia de una empresa respecto del contexto de la importancia del recurso, el grado de discreción que tienen aquellos que controlan el recurso, sobre si el control del tercero sobre el recurso es de tipo monopólico u oligopólico (Selznick 1948).

Es importante destacar que el entorno de las organizaciones deportivas está conformado por otras organizaciones, ya sean de carácter público o privado (federaciones, clubes, comités, instituciones educativas, empresas promotoras, patrocinadoras, etc.), esta relación va a diferir entre sí de acuerdo a los fines que se tengan, pero todas son fundamentales para la consecución de promover y desarrollar el deporte en Ecuador.

5.1.5. Teoría Institucional

Di Maggio y Powell (1983), consideran a la organización como un todo, como sistemas sociales y sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia. Las normas, reglas y creencias restringen y orientan el comportamiento de los agentes, en donde se distinguen tres tipos de efectos:

- El coercitivo. - Las presiones de las que depende la organización
- El mimético. - La imitación de las organizaciones de más éxito.
- El normativo. - Normas o regulaciones compartidas por algunas organizaciones.

Esta teoría es aplicada a instituciones no lucrativas que no dependen de la eficiencia para subsistir. En este sentido, lo que sucede en la relación entre organización y entorno en el deporte, responde a la naturaleza misma del mundo del deporte, y al tamaño de las organizaciones participantes; la situación política, económica y social en las que se desenvuelven las organizaciones deportivas, dan la relevancia del deporte en el país y con los recursos que existen para su promoción y desarrollo y por ende las relaciones que existan en el marco organizacional del deporte en el país.

5.2. El Neo institucionalismo y la generación de políticas públicas

5.2.1. Algunas consideraciones sobre el neo institucionalismo

En general, y de forma poco crítica, el término neo institucionalismo se aplica a una serie de corrientes distintas que han surgido desde el último cuarto del siglo XX, y que se encuentran unidas por su énfasis en las instituciones. Se pueden encontrar variantes de esta teoría en ciencias políticas, economía, sociología, administración y otras ciencias sociales.

El concepto de institución en el lenguaje cotidiano es bastante amplio, con un alto nivel de abstracción; sin embargo, para el neo institucionalismo, se considera que las instituciones son las reglas formales e informales establecidas para la conducta individual y social que restringen el comportamiento, regulan las relaciones humanas y confieren seguridad y estabilidad a la vida social. En este sentido, empleando las palabras de North (1991, 97), uno de los máximos exponentes del neo institucionalismo:

Las instituciones son las limitaciones diseñadas por el hombre que estructuran la interacción política, económica y social. Consisten tanto en restricciones informales (sanciones, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos de conducta) como en reglas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad). A lo largo de la historia, los seres humanos han ideado instituciones para crear orden y reducir la incertidumbre a cambio.

El nuevo institucionalismo o neo institucionalismo, según Scott (2005), busca en las instituciones, ya no vistas como estáticas, sino hasta cierto punto dinámicas, la explicación para el desarrollo de las economías, las sociedades, los fenómenos políticos; este autor al respecto indica lo siguiente (2005, 460):

(...) considera los procesos mediante los cuales las estructuras, incluidos los esquemas, las reglas, las normas y las rutinas, se establecen como pautas autorizadas para el comportamiento social. Se pregunta cómo se crean, difunden, adoptan y adaptan estos elementos en el espacio y el tiempo; y cómo caen en decadencia y desuso.

En cierto modo, se puede decir que el neo institucionalismo surge primero en el debate económico teórico como una posible alternativa al conductismo y las ideas neoclásicas que dominaron la escena académica en los años cincuenta y sesenta; en el campo de la administración y la ciencia política.

Aun así, bajo la teoría neo institucionalista, los autores de diversas inclinaciones ideológicas y matices políticos se unen, con la preocupación de comprender distintos temas (aunque estrechamente relacionados) como el desarrollo de la economía, la naturaleza del fenómeno político o el desarrollo de las relaciones sociales.

Esta es una razón por la cual autores como Hall y Taylor (1996) ven al menos tres categorías entre las teorías neo institucionalistas, designándolas como neo institucionalismo histórico, de elección racional y sociológica.

El llamado neo institucionalismo histórico, como se mencionó antes, se centra en la historia de las instituciones políticas, económicas y sociales y sus partes constituyentes, que tienen su origen en los resultados de elecciones intencionales y también en condiciones iniciales de carácter coyuntural y, a veces, único, y que se desarrollan de acuerdo con una lógica de dependencia del camino.

La teoría neo institucionalista de la elección racional por su parte, se centra principalmente en actores racionales, que persiguen sus intereses y siguen sus preferencias de acuerdo con una "lógica de cálculo" de tono cercano al utilitarista.

El neo institucionalismo sociológico, por su parte, ve a las instituciones como construcciones de la sociedad, con actores que actúan de acuerdo con una "lógica de adecuación" que deriva de reglas específicas de cada cultura (Schmidt 2011, 47).

Schmidt (2011), también agrega a esta lista una cuarta variante, el neo institucionalismo discursivo, que tiene en cuenta el discurso que los actores usan en el proceso de generar, deliberar y / o legitimar ideas sobre la acción política en el contexto institucional, de acuerdo con una lógica comunicativa.

Con respecto a la perspectiva del análisis de las políticas públicas, tema central de la presente investigación, es interesante observar que, según lo percibido por Rocha (2005), el neo institucionalismo se presenta como una alternativa a las teorías pluralistas y marxistas que dominaron el debate.

Para el neo institucionalismo, contrario a lo que argumentaron tanto el pluralismo como el marxismo, el Estado no se somete solo a intereses ubicados en la sociedad, ya sea de ‘grupos de interés’ o ‘clases’; inicialmente se reanuda una idea de autonomía estatal (principalmente para las escuelas neo institucionalistas centradas en el Estado), y luego evoluciona hacia una teoría centrada en la política, que busca equilibrar el papel del Estado y la sociedad, concibiendo que eso es parte de esto y en algunos casos puede verse influenciado por él en mayor medida de lo que lo hace.

Otro punto importante a destacar se refiere al tema del cambio institucional, sus motivos y consecuencias. Esto se debe a que, si las instituciones tienen como uno de sus objetivos el mantenimiento de la estabilidad de las relaciones políticas, económicas y sociales, es su lógica la tendencia a la permanencia; sin embargo, las mismas instituciones a menudo pueden explicar tanto la estabilidad como el cambio.

En este contexto, el estudio de las instituciones debe buscar la explicación para cambiar las reglas y/o señalar las mejores modificaciones que se pueden hacer, mejorando el entorno institucional.

El desarrollo de un país, de acuerdo con la teoría neo institucionalista (North 1993), se ve fuertemente afectado por los diseños institucionales que se encuentran en él, es decir, según explica el autor antes citado, está estrechamente relacionado con la consolidación de instituciones formales (como las establecidas por el sistema legal) o instituciones informales (códigos de conducta, convenciones y normas de conducta autoimpuestas) y la forma en que estas instituciones se aplican.

Lo anterior, conlleva a colegir que cuanto mayor es el grado de incumplimiento de las instituciones, o la falta de ellas, más expresiva es la desconfianza de la sociedad en las instituciones de un territorio, lo que dificulta mucho el desarrollo, sea este, económico, social, político, en salud, a cualquier área en la que se relacionen dichas instituciones, alejándolo de esta forma, recursos humanos y financieros, creando un marco cuya reversión, aunque posible, es lenta y difícil de lograr.

En algunos casos, la degradación institucional deriva del propio Estado, siendo las principales causas la apropiación indebida de los recursos estatales por parte de los

agentes públicos, la corrupción y el desmantelamiento de las instituciones republicanas y democráticas. En otros casos, la falta de institucionalización crea un círculo vicioso que conduce a una mayor degradación de la economía, la política o la sociedad en su conjunto. En palabras de Acemoglu y Robinson (2012, 365):

A medida que los ciclos virtuosos hacen que las instituciones inclusivas persistan, los ciclos viciosos crean fuerzas poderosas hacia la persistencia de las instituciones extractivas. La historia no es el destino, y los ciclos viciosos no son irrompibles (...). Pero son resistentes. Crean un poderoso proceso de retroalimentación negativa, con instituciones políticas extractivas que forjan instituciones económicas extractivas, que a su vez crean la base para la persistencia de las instituciones políticas extractivas.

5.2.2. Neo institucionalismo y teoría organizacional

Las organizaciones están vinculadas a tres contextos, el primero representado por la estructura misma y su conjunto de estrategias e intenciones, el segundo formado por el campo organizacional en el que se inserta y el tercero, el Estado (Fligstein 1991).

El campo organizacional es el conjunto de organizaciones, directa o indirectamente relacionadas con la organización analizada, que influyen y son influenciadas por ella. El Estado en forma de normas legales instituidas, materializadas a través de la burocracia, influye considerablemente en las organizaciones (Dimaggio y Powell 2005).

Las interacciones entre las organizaciones, a su vez, ocurren en entornos en los cuales (Fligstein 1991) a) se establecen las reglas; b) ocurren las acciones relevantes para la organización; c) se desarrollan relaciones de poder; y d) se estructuran las organizaciones.

Dado que las organizaciones, incluso aquellas con diferentes entornos internos, se unen en el mismo campo organizacional, surgen fuerzas que las hacen más similares entre sí, este proceso de homogeneización se llama isomorfismo (Dimaggio y Powell 2005, 76) mismo que está constituido por un proceso de restricción que obliga a una unidad de una población a parecerse a otras que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales, y a saber, existen dos tipos, el competitivo y el institucional.

El primero se refiere a las adaptaciones organizacionales motivadas por la racionalidad sistémica con el objetivo de maximizar los resultados en los procesos competitivos (Orrù, Biggart, y Hamilton 1991), mientras que el último constituye una

herramienta útil para comprender el política y ceremonial que impregnan una parte considerable de la vida organizacional moderna (DiMaggio y Powell 2005, 76).

En relación con el cambio, este es un problema esencial para el análisis institucional, que, sin embargo, presenta una cierta paradoja ya que, por definición, las instituciones deben demostrar capacidad de permanencia (estabilidad), ya que así pueden estar preparadas para los cambios.

La respuesta a este aparente desajuste radica en el hecho de que la fuerza explicativa de la teoría institucional radica en mostrar por qué las entradas y salidas pueden articularse de manera distinta en diferentes sistemas (Immergut 1996).

El cambio isomorfo institucional, según DiMaggio y Powell (2005, 77) se basa en tres mecanismos, a saber:

- a) Isomorfismo coercitivo, afectado por la influencia política y la búsqueda de legitimidad, simultáneamente relacionado con presiones formales (normas y regulaciones legales; suponiendo que el papel de la burocracia es de singular importancia), así como las condiciones, expectativas y dinámicas socioculturales, así como las presiones e interacciones mutuas entre las diversas organizaciones presentes en el campo. donde se ubican;
- b) El isomorfismo mimético comprende el conjunto de adaptaciones resultantes de la necesidad de reducir la incertidumbre en el entorno interno, que puede haber sido generada por el entorno organizativo mal definido o por la falta de comprensión inadecuada o completa de la dinámica del campo organizacional; la imitación se convierte así en un proceso mediante el cual la organización se ajusta, primero internamente y luego externamente, a un patrón que se considera "seguro" y puede copiarse (modelado, es decir, el proceso de búsqueda y adopción de un modelo puede ocurrir involuntariamente, indirectamente o explícitamente, variando en estos casos el nivel de conciencia en el cual la organización realiza los ajustes estructurales y estratégicos); y
- c) El isomorfismo normativo que se refiere a las influencias provocadas por la profesionalización, entendida como la formación de profesionales más capaces en términos de educación formal y colectivamente establecidos en redes con intereses previamente definidos; Las universidades y asociaciones

profesionales permiten la formación de una fuerza laboral que puede desplazarse entre organizaciones en el mismo campo, reduciendo en última instancia la capacidad de controlar y retener a estos profesionales durante un tiempo mayor que el que ellos consideran suficiente, generando inestabilidad en relaciones inter e intra organizacionales.

5.2.3. El papel de las instituciones, reglas en la toma de decisiones y formulación de políticas públicas.

El debate sobre políticas públicas también ha sido influenciado por suposiciones de otros campos teóricos, en particular el llamado neo institucionalismo, que enfatiza la importancia crucial de las instituciones en las reglas para la toma de decisiones, formulación e implementación de políticas públicas, en este caso, una contribución importante a este tema fue la teoría de la elección racional, lo cual se da al cuestionar dos mitos.

El primero es que los intereses individuales agregados generarían una acción colectiva (Olson 1965). Mientras que el segundo, es que la acción colectiva necesariamente produce bienes colectivos (Arrow 1951).

Las definiciones de política pública son, en una democracia, cuestiones de acción colectiva y de distribución de bienes colectivos y, en la formulación de la elección racional, requieren el diseño de incentivos selectivos, para disminuir su captura por parte de grupos o intereses personalistas.

Otras ramas de la teoría neo institucionalista, como el institucionalismo histórico y estructuralista, también contribuyen al debate sobre el papel de las instituciones en la configuración de las preferencias de los tomadores de decisiones.

Para estas variantes del neo institucionalismo, las instituciones dan forma a las definiciones de quienes toman las decisiones, pero la acción racional de quienes deciden no se limita solo al cumplimiento de sus propios intereses, según se comprende del análisis de estas teorías, la acción racional también depende de las percepciones subjetivas de las alternativas, sus consecuencias y las evaluaciones de sus posibles resultados.

Sin negar la existencia de cálculos racionales y egoístas de los tomadores de decisiones, estas ramas del neo institucionalismo afirman que el cálculo de la toma de

decisiones estratégicas ocurre dentro de una concepción más amplia de reglas, roles, identidades e ideas (Hall 1998).

Entonces, la visión más común de la teoría de la elección pública, asociada con la toma de decisiones de políticas públicas, solo resulta de la negociación entre individuos que persiguen su propio interés, se ve desafiada por la opinión de que los intereses (o preferencias) y se movilizan no solo por el propio interés sino también por los procesos, socialización, nuevas ideas y procesos generados por la historia de cada país. Los tomadores de decisiones actúan y se organizan de acuerdo con las reglas y prácticas socialmente construidas, conocidas de antemano y aceptadas (March y Olsen 1995, 28-29). Tales puntos de vista sobre el proceso político son fundamentales para comprender mejor los cambios en las políticas públicas en situaciones de relativa estabilidad.

La teoría de la elección pública, por otro lado, adopta un sesgo normativamente escéptico con respecto a la capacidad de los gobiernos para formular políticas públicas debido a situaciones tales como interés propio, información incompleta, racionalidad limitada y captura de agencias gubernamentales por intereses particulares.

Esta teoría es probablemente la que muestra la mayor incomodidad y desconfianza en la capacidad de los mecanismos de toma de decisiones políticas, defendiendo la superioridad de las decisiones tomadas por el mercado frente a las tomadas por los políticos y la burocracia.

Profundizando aún más las contribuciones del llamado neo institucionalismo al campo de las políticas públicas, sabemos que, de acuerdo con las diversas ramas de esta teoría, las instituciones son reglas formales e informales que dan forma al comportamiento de los actores.

En este sentido, saber cómo influyen las instituciones en los resultados de las políticas públicas y cuán importantes son las variables institucionales para explicar los resultados de estas, radica en la presunción de que las instituciones facilitan más el curso de ciertas políticas que otras.

Además, las instituciones y sus reglas redefinen las alternativas de las políticas y cambian la posición relativa de los actores. En general, las instituciones están asociadas con la inercia, pero se formulan e implementan muchas políticas públicas. Por lo tanto, lo que la teoría neo institucionalista muestra es la comprensión de que no solo los individuos o grupos que tienen fuerza relevante influyen en las políticas públicas, sino también en las reglas formales e informales que rigen las instituciones.

La contribución del neo institucionalismo es importante porque la lucha por el poder y los recursos entre los grupos sociales está en el centro de la formulación de políticas públicas.

Esta lucha está mediada por instituciones políticas y económicas que empujan las políticas públicas en una dirección y privilegian a algunos grupos sobre otros, aunque las instituciones por sí solas no juegan todos los roles: también hay intereses e ideas tal como indica la teoría de la elección racional, como enfatiza el institucionalismo histórico y estructural, y la historia, como lo establece el institucionalismo histórico.

A pesar de las contribuciones de los diversos aspectos de la teoría neo institucionalista al análisis de las políticas públicas, debe recordarse que, como con cualquier marco teórico, es necesario tener claro cuándo y cómo usarlo. Esto se debe a que, como argumenta Souza (2003), analizar las políticas públicas a menudo significa estudiar el gobierno de turno, razón por la cual los supuestos neo institucionalistas no siempre se adaptan a este análisis.

Además, los procedimientos metodológicos construidos por las diversas líneas neo institucionalistas, especialmente la escuela racional, están marcados por la simplicidad analítica y la elegancia, en el sentido de que las matemáticas dan esta palabra y la parsimonia, que no siempre es aplicable a Análisis de políticas públicas.

5.3. Gobernanza y Gobernabilidad

Los progresos y las contribuciones realizadas por la Teoría de la Organización a través de los últimos 20 años, permiten ver que las organizaciones no son solo un cúmulo de objetivos, estructuras, recursos humanos, sino que son también entidades sociales con una dinámica propia (Figura 2).

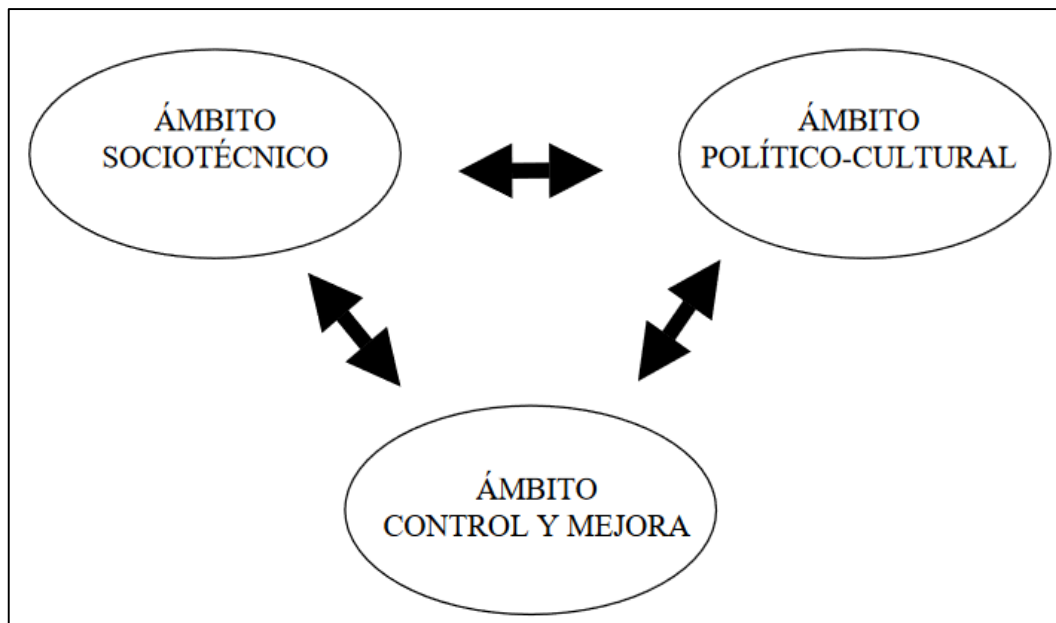


Figura 2. Tres ámbitos de las Organizaciones Públicas.

Fuente: Prats (2007).

Este es el nivel habitual de toma de decisiones y el de mayor interacción entre reglas y actores, por ello se lo denomina nivel de gobernanza (Prats 2007).

5.3.1. La Gobernanza

La gobernanza, define los arreglos institucionales a partir de los cuales se toman decisiones de política y se crean nuevas organizaciones “(...). En este nivel se diseñan y ejecutan las decisiones públicas (como las políticas sociales o económicas) y se definen las estructuras para el intercambio de bienes, servicios y trabajo” (Prats 2007, 26). Según explican Cantos y Eguiguren (2014, 3-4):

La gobernanza en sentido descriptivo alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, y da cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios.

La gobernanza trasciende al dominio del Estado y a que implica la conexión con las organizaciones de la sociedad y al sector privado.

El argumento de Colomer (2007) de que hay tres beneficios característicos del gobierno democrático en países pequeños en torno a las mejoras en la deliberación,

agregación y cumplimiento de buenas gobernanzas¹³ parece ser cuestionado en el caso de Ecuador, al menos en lo que respecta en las políticas públicas deportivas en general, y más particularmente en las asociadas con el Alto rendimiento deportivo.

5.3.2. La Gobernabilidad

La gobernabilidad hace referencia a la posibilidad de gobernar que poseen los gobiernos, desde esta perspectiva, se considera por diversas razones a la sociedad como una estructura que necesita ser gobernado y administrado, al respecto, Aguilar (2006, 37) menciona:

La sociedad es entendida como el problema más que como parte de la solución de los problemas. El supuesto del gobierno como agente central o único de la gobernación de la sociedad, dotado de un gran espacio de autonomía y soberanía respecto de la sociedad, y de ésta como una realidad ingobernable por sí misma.

Esta convivencia crea la estructura social, el entorno que implica formar relaciones estandarizadas de ordenamiento, de dependencia de unos individuos en otros y de distinciones sociales jerárquicas.

El ritmo cambiante al que se ha sometido el mundo, también ha repercutido en la transformación del deporte y su funcionamiento, viendo la necesidad de incorporar organizaciones que van agregando a su esquema la gobernanza institucional, con exigentes esquemas de control como elemento de legitimación social de su actividad. Como se observó anteriormente la gobernabilidad hace mención a un gobierno democrático, que permita direccionar, coordinar y articular los intereses y las necesidades

¹³ Según indica Colomer (2007, 59) las ventajas de las pequeñas comunidades para el gobierno democrático se pueden encontrar en cada una de las tres etapas del proceso de decisión: deliberación, agregación y aplicación. Incluyen: [...en las cuales]: **Deliberación:** En una comunidad pequeña, los ciudadanos tienen más oportunidades de adquirir conocimiento para la toma de decisiones colectivas mediante la observación directa y la experiencia. Gracias a la proximidad territorial, los ciudadanos también pueden tratar más directamente con los líderes políticos; este último puede obtener información fácilmente sobre las demandas y expectativas de los ciudadanos mediante comunicación directa. **Agregación:** Una comunidad pequeña tiende, en general, a ser relativamente homogénea en términos de variables económicas y étnicas, de modo que sus ciudadanos tienen ocupaciones, niveles de educación, ingresos y niveles de riqueza relativamente similares, así como puntos en común en religión, raza y cultura. idioma. Los ciudadanos también pueden tener intereses relativamente armoniosos, valores compartidos y una cultura común, o, en términos más técnicos, preferencias consensuadas y criterios de elección compartidos. Todo esto puede facilitar que los ciudadanos identifiquen los bienes públicos prioritarios y tomen decisiones colectivas que generalmente son aceptables. **Cumplimiento:** Las comunidades pequeñas tienen más probabilidades de generar lealtad. Las personas tenderán a cumplir con las reglas y decisiones colectivas, mientras que los líderes pueden ser más receptivos con respecto a sus propias decisiones y actividades.

de los diferentes actores sociales, bajo una gobernabilidad eficiente sobre las personas y el territorio.

Por lo que se podría decir que la globalización del deporte influye en las decisiones de nuestro país, el gobierno nacional, mediante el Plan Nacional del Buen Vivir, ha puesto énfasis en dar el respectivo lugar al deporte ecuatoriano, pero existen vacíos sobre el vínculo de los organismos públicos y privados he ahí la importancia de mantener lineamientos que permitan una inclusión de la sociedad sea esta jurídica o natural para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos deportivos en nuestro país.

Así, desde el punto de vista Institucional, el estado como responsable del desarrollo e implementación de las diversas políticas, primeramente, debe asumir a las instituciones y sus organismos, como un ente que buscaría dar solución de manera pragmática y sistemática a los problemas existentes, basándose en las alternativas de acción que de manera tangible son accesibles, por su parte, desde el punto de vista neo institucional, dicha institución, se asumirían un conjunto de enfoques (históricos, sociológicos y de elección racional) como parte estructural inseparable de un conjunto de reglas que definen los procesos de reforma fundamentados en un marco de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diversos grupos de interés, y que en torno a esto, reconoce a las instituciones informales mientras promueve mecanismos y procesos que institucionaliza al considerarlos como óptimos.

Por lo que es necesario adentrarnos en el concepto del deporte desde sus inicios y su evolución en el tiempo para determinar la importancia de su desarrollo en la sociedad y su accionar público abordado desde las diferentes organizaciones.

6. El Deporte

El Deporte ha sido considerado como un pasatiempo o un ritual sagrado que ha pasado por todas las civilizaciones de la humanidad y se encuentra ligado a la evolución del ser humano, se ha desarrollado acorde al origen de cada sociedad histórica ya sea por su singularidad, y se acoplado a las diferencias sociales. Elias (1992, 15) afirmaba que:

Pocas sociedades humanas, por no decir ninguna, existen sin un equivalente de nuestras actividades recreativas, sin danzas, simulacros de combate, números acrobáticos o musicales, invocaciones ceremoniales de los espíritus; en resumen, sin instituciones sociales que, por así decirlo, proporcionan alivio emocional contrarrestando las tensiones y los esfuerzos de la vida ordinaria con sus serias luchas, peligros, riesgos y coacciones.

6.1. Historia del Deporte

La identidad propia de los pueblos se caracteriza esencialmente con el conocimiento de su historia, de su pasado y la identificación de su presente para proyectarse al futuro con decisión.

Hasta los vestigios más antiguas han dejado huella de la práctica deportiva en el mundo, el correr y atrapar animales, el enfrentamiento entre hombres, atravesar obstáculos y lanzamiento de armas, se ritualizaron quedando asociadas a la religión o celebraciones.

No sólo los valores o los estilos de vida son diferentes, sino que influyen la disposición de los grupos sociales en la organización. En la sociedad contemporánea, donde el espíritu del cambio mercantil y de la ganancia casi se han sacralizado, es innegable el rol protagonista de lo que se denominó la ética burguesa, es decir, los valores morales, sociales y económicos asociados a esta clase social emergente (Weber 1985), en todas las esferas sociales, y el deporte no podía ser menos (Lagardera s.f).

Según explica Rodríguez (2010), el deporte contemporáneo, que emerge en el siglo XVIII, en donde se conforman diversidad de juegos, competiciones y rituales mágicos religiosos, que hasta el advenimiento de la regulación deportiva actual tenía como características:

- Consideradas como parte de la mitología de dioses, semidioses y héroes, con un significado celebración cultural, de carácter simbólico y religioso.
- Lo trascendente es la victoria sobre el adversario o el rito simbólico-mágico, tiempo ni espacio.
- No existe reglamentación ya que se realizaban acorde a intereses, sin determinar competidores, edades, se manifestaba la desigualdad en la competición, que llevaban incluso a una gran magnitud de violencia entre competidores.
- En gran parte de las sociedades preindustriales en donde se desarrollaron juegos competitivos, éstos se institucionalizaron, los mismos que representaban modelos de comportamiento circunscritos a una determinada sociedad o grupo en concreto, y por ello no eran exportables a sistemas sociales diferentes.

El deporte de competición renació en el siglo XIX, por ejemplo, Francia mantuvo entre sus deportes al juego de pelota y Escocia el golf. Las competiciones deportivas renacieron en Gran Bretaña al amparo de la Revolución Industrial. De igual manera en este siglo nació el rugby por estudiantes de la escuela británica, regata por Oxford-Cambridge. La institucionalización deportiva en la Inglaterra victoriana constituyó un proceso laico, de la sociedad civil, que creó sus propias instituciones, como fueron los clubes deportivos y las federaciones.

Con el declive de la civilización griega en el siglo IV, desaparecieron los Juegos Olímpicos. En 1892 se reestablecen los Juegos Olímpicos promovidos por el Barón Pierre de Courtin. Los encuentros deportivos se sistematizaron de tal forma que se organizaron y distribuyeron perfectamente en el tiempo, por lo que el enfrentamiento ya no se producía únicamente entre adversarios ubicados en el mismo espacio y tiempo, sino que entró a formar parte de la competición un adversario abstracto: el tiempo (Orthous 2015).

Se reguló el uso de la violencia en diferentes niveles o grados, según el tipo de enfrentamiento y de especialidad deportiva. La reglamentación de la violencia implicó un salto cualitativo decisivo en el proceso de la civilización y una de las aportaciones más originales y trascendentes del deporte a las sociedades contemporáneas (Elias 1992).

El deporte no solo se institucionalizó, crenado sus propias instituciones, relativamente autónomas respecto del resto de instituciones sociales. La configuración del sistema deportivo contemporáneo emergió a través de la creación de las primeras sociedades y clubes deportivos, y posteriormente, con la formación de las distintas federaciones deportivas, que abarcan muy distintos ámbitos territoriales, constituyó una institución genuinamente deportiva (Lagardera s.f).

Tabla 6
Rasgos que definen al Deporte

Juego	Todos los deportes nacen como juegos con carácter lúdico.
Situación motriz	Implican ejercicio físico y motricidad más compleja.
Competición	Superar una marca o un adversario (s)
Reglas	Reglas codificadas y estandarizadas
Institucionalización	Está regido por instituciones oficiales (federaciones, etc.)

Fuente y elaboración propia

El deporte ha jugado un papel civilizador de grandes resultados sociales, políticos y económicos. Ya que ha promovido valores y habilidades entre grandes masas de población, y aportes a la salud física y mental de la población.

El deporte es un fenómeno social histórico, es decir, su cronología puede ser ubicada con detalle y rigor. Su aparición en Inglaterra no fue un hecho casual, sino que formaba parte de un proceso social muy complejo mediante el cual, entre los siglos XV y XVIII, se transformó el mundo conocido hasta entonces, originando lo que hoy conocemos como la modernidad (Hernández Vasquez s.f).

La irrupción de la mujer en la vida social en las últimas dos décadas del siglo XX, desafían los estereotipos de género. Las mujeres amplían las perspectivas, aportan nuevas ideas e innovaciones y cada vez van teniendo un mayor protagonismo en el ámbito deportivo. A partir de 1900 de un total de 997 atletas, sólo 22 mujeres compitieron por primera vez en los Juegos de París.

Las Olimpiadas de 2012 en Londres fueron los primeros Juegos en los que se presentaron mujeres a competir en todos los deportes del programa Olímpico. En Río, aproximadamente 4.700 mujeres, el 45 por ciento de todos los atletas, representaron a sus países en 306 eventos. El deporte es importante para la inclusión del ser humano en la sociedad, como se puede evidenciar el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres en este sector social.

6.2. Definición de Deporte

A continuación, se presentan una serie de definiciones asociadas al deporte, mismas son importantes para esclarecer más adelante los análisis que se realizan:

- Según la Real Academia Española el término deporte significa “recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre”. Mientras que en su segundo significado hace referencia a la “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”.
- Los académicos hacen provenir la palabra “deporte”, que aparece en textos castellanos y catalanes de finales del siglo XVI y de principios del XV, del vocablo “deportarse”, divertirse, y éste a su vez, del latín “deportare”, voz que originalmente expresaba la acción de pasar la puerta de la ciudad, salir al campo y entregarse a la acción.

- Romero (2001, 53) lo define como “un conjunto de subsistemas y realidades, muy diferentes entre sí, pero con dos elementos comunes: la actividad física y el juego”.

6.3. Estructura del Sistema Deportivo

La actuación pública se desarrolla en un marco social determinado, compuesto por un conjunto de actores, que constituyen un sistema de interrelación. Los actores configuran los niveles de su estructura, lo que permite un entendimiento de las partes dentro del sistema, su influencia mutua y su complementariedad.

Es necesario describir las diferentes relaciones a lo largo de la historia, como aporte a los niveles de participación de la sociedad, ya que se considera al deporte como la actividad física que se regula y es organizada por instituciones como la política, la educación y la economía de cada país. Es decir, se denomina sistema a un conjunto estructurado, como el Sistema Deportivo, este sistema es el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado.

En consecuencia, el fenómeno deportivo puede ser considerado como el "producto" del sistema deportivo. Esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico actuando sobre todos sus elementos a través de sus relaciones internas y, externamente, mediante las relaciones con los otros sistemas que forman la estructura social (Rossi Mori 1981).

Según expone Otero (2007), el deporte moderno se ha ido segmentando en varias categorías o subsistemas que evidencian un entramado de relaciones específicas, este autor, en su estudio, realiza una correlación del funcionamiento del sistema deportivo, mismo que inicia de ver este como un constructo subjetivo basado en el desarrollo deportivo, y por otra parte, por la complejidad del sistema deportivo contemporáneo, en todo caso, indistintamente de la perspectiva empleada, siempre se resalta el sentido de competencia.

En la actualidad se aprecia en los sistemas deportivos nacionales, un determinado nivel de organización que parte desde los deportistas, pasa por los clubes, asociaciones, federaciones y se engloban en un sistema reglamentario nacional propio de cada país.

En base a esta estructura reglamentaria, se agrupan los diversos clubes y sociedades deportivas, los cuales, son el pilar básico para el desarrollo deportivo,

representando en su seno la integración y configuración de actores deportivos para la participación de los mismos en Organizaciones públicas y privadas.

De esta manera, es necesario entender que toda institución deportiva partiendo a nivel de clubes, está adscrita de manera inmediata a un ente de coordinación superior, llámense, ligas asociación o federación, que, a su vez, es regulada de manera general por la secretaria nacional de deporte.

Es dentro de esta última, donde se genera el espacio de interconexión de diversas dependencias específicas para el apoyo puntual de diversos aspectos deportivos, como por ejemplo el deporte de Alto Rendimiento.

A pesar del papel general de control y apoyo que tiene la secretaria nacional de deporte, también existe una gran cantidad de empresas privadas que se hacen cargo del desarrollo del deporte, evidentemente, si el aporte que estas empresas dan es de suma importancia para el tema deportivo, es también necesario entender que en este entorno también son motivaciones comerciales las que mueven a dichas empresas, quienes a través del pago de salarios a los deportistas, han mercantilizado una actividad que en principio tiene un carácter lúdico con el fin de obtener beneficios corporativos. En Ecuador, la Secretaria Nacional del Deporte, es el ente regulatorio nacional, y tiene la función primordial en el control de las actividades que al respecto se desarrollan.

6.4. Deporte de Alto Rendimiento

El deporte tiene diferentes fases las cuales busca en su fin último convertir a un individuo con potencialidades deportivas en un atleta de Alto Rendimiento (Figura 3). El Alto Rendimiento Deportivo también es conocido como la cúspide de la estructura piramidal o deporte de alto nivel competitivo (Amerike 2019).

Esta fase el deportista luego de haber desarrollado sus habilidades motrices básicas, habilidades deportivas y capacidades física, pasa a una fase de perfeccionamiento, este fin se logra mediante un proceso específico segmentado por etapas que poseen diferentes denominaciones, estas son: la iniciación deportiva; la formación o también denominado perfeccionamiento atlético; el desarrollo deportivo o especialización deportiva y el Alto Rendimiento deportivo o alta maestría deportiva.

Se caracteriza por la forma de la Planificación del Entrenamiento Deportivo, así como las demás ciencias que tributan a este y está dirigido al rápido aumento de la capacidad de rendimiento físico, psíquico, intelectual o técnico-motor del atleta.



Figura 3. Fases hacia el Deporte de Alto Rendimiento. Fuente: Ministerio del Deporte.
Autor: Diagramación y diseño propio.

6.4.1. Fase I: Iniciación y formación deportiva

Basado en la pirámide de desarrollo deportivo implementada como estrategia por parte de la Secretaria Nacional de Deporte, la primera etapa formativa en el deporte de Alto Rendimiento, tienen una base apoyada en la formación de niños, este “semillero”, es la base del éxito para las competencias de Alto Rendimiento, según esta concepción, los jóvenes deportistas desde temprana edad cultivan conocimientos sobre normas y técnicas, y les da un amplio rango de tiempo para desarrollar y pulir destrezas en la disciplina deportiva que practican.

Es en esta temprana etapa donde comienza la formación física que llevara en un futuro a brilla deportivamente al atleta ya que le permite con antelación conseguir

adaptarse a un régimen de entrenamiento por lo cual las características morfo fisiológicas¹⁴.

Adicionalmente, esta fase es importante porque conlleva a la masificación del deporte, en esta las disciplinas son primeramente “vendidas” al público como una actividad recreativa formativa que luego de captar la atención, tienen la responsabilidad de introducir a los interesados en las artes propias de la competencia de dicha disciplina, en este punto, una gran parte de la responsabilidad del éxito de la masificación recae sobre el mismo club, quien es el que posee el contacto directo con los niños, sin embargo, los entes rectores superiores, como asociaciones, federaciones o el mismo gobierno nacional a través de sus entes competentes, poseen un importante papel también, al ser estos los que en muchos casos gestionan y facilitan los insumos necesarios para que las actividades en estos clubes receptores pueda darse sin contratiempo y con éxito (Acosta 2012).

6.4.2. Fase II: Especialización o perfeccionamiento deportivo

Esta etapa está representada por dos peldaños de la pirámide mostrada en la ilustración 3, a saber, la fase de iniciación y especialización, mismas que ocupan generalmente a niños y adolescente de entre 8 a 18 años generalmente.

Como se mencionó, en la etapa uno, se da la captación de los futuros atletas, pero en estas, es donde realmente se genera el desarrollo de técnicas y destrezas, y donde el niño o joven tienen sus primeras experiencias competitivas, esto es relativamente importante, debido a que es precisamente con el contacto del niño o joven con las competencias, donde se desarrolla y estimula el espíritu competitivo de estos, y se logra, además de la motivación necesaria para seguir, obtener recursos de primera mano para perfeccionar las técnicas y corregir las fallas que pueda tener en el desarrollo del deporte que practica (Corona y Escalona 2013).

6.4.3. Fase III: alto nivel competitivo

Consiste en mejorar el rendimiento deportivo, esta etapa es la cúspide de la pirámide del Alto Rendimiento, también es conocida como élite deportiva, es decir están

¹⁴ Morfo fisiológicas: Estudia la forma del ser humano y su funcionamiento

inmersos los atletas que han tenido una vida deportiva de varios años de preparación, para lo cual el direccionamiento que se debe dar a cada deportista se enmarca dentro del contexto de retroalimentación, proyección, difusión, profundización y mejora continua; con lo cual se busca alcanzar logros internacionales, principalmente en las competencias dentro del ciclo olímpico que corresponden a: Juegos Bolivarianos, Juegos Sudamericanos, Juegos Panamericanos; Juegos y Competencias Mundiales.

Capítulo Segundo

Análisis Institucional del deporte ecuatoriano

Este apartado pretende dar una visión sobre el deporte desde su historia y acontecimientos importantes que han surgido durante la evolución del deporte en nuestro país. Además, conocer sobre las organizaciones que han sido creadas de acuerdo a las necesidades del entorno, las normas que la regulan y las entidades que la aplican y controlan, brindando un panorama objetivo del desarrollo institucional deportivo.

Esta institucionalidad a nivel macro da paso a una institucionalidad a nivel meso con la promulgación de la ley del Deporte, la cual direcciona el accionar del sistema deportivo y finalmente la operatividad de la política aplicada en la actualidad al deporte ecuatoriano.

1. Cultura y estructura social del deporte ecuatoriano

1.1. Historia del Deporte Ecuatoriano

El sistema deportivo ecuatoriano se ha desarrollado por antecedentes históricos, sociales y económicos, en donde han existido puntos de coordinación y disputa en el desarrollo de política pública deportiva. Esto se ha suscitado en un entorno dinámico donde se producen una serie de relaciones entre actores públicos y privados que en una escala más amplia poseen incidencia supranacional (Astudillo 2006). En este sentido el contexto histórico del deporte ecuatoriano, da indicios acerca del origen de las estructuras institucionales y organizacionales deportivas generados en varios periodos.

Es en el año 1841 donde se tienen los primeros reportes de la creación de los primeros clubes deportivos a nivel nacional, desde entonces, se puede aseverar que se dio el comienzo de una institucionalización que se fundamentaba en ese primer momento en la coordinación de los clubes y la gestión necesaria para la construcción de espacios aptos para el desarrollo de las disciplinas que existiera bajo este nivel de organización, las cuales, prácticamente eran de un exclusivo acceso para las clases más pudientes.

El segundo momento importante del deporte ecuatoriano, especialmente de competición, se enmarcó dentro del escenario de la lucha hacia el reconocimiento

internacional, proceso que inició en 1922 con la creación de la primera federación deportiva del país perteneciente al Guayas y termina en 1959 con el reconocimiento del Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) por intermedio del Comité Olímpico Internacional (COI). No obstante, también existieron otros hechos relevantes que pueden ser citados como elementos importantes en el desarrollo deportivo del país, estos son, que para el año 1924 el COI permitió a Ecuador participar en sus primeros juegos olímpicos (El Universo 2016).

Esta experiencia precedió y podría considerarse que constituyeron un impulso al desarrollo de las primeras olimpiadas deportivas nacionales, mismas que tuvieron como fecha el año de 1926, la cual, fue patrocinada por los miembros que para entonces conformaron la Junta de Gobierno Nacional (Astudillo 2006). Este proceso de transición y consolidación del deporte del país, se da en un escenario donde se generan varios conflictos y colisiones en temas relacionados con la autonomía organizacional y la regulación pública, generando retrocesos en el desarrollo de la política deportiva y direccionando esfuerzos y recursos en aspectos concernidos con espacios de poder.

Mediante Decreto Nro. 683 del 14 de mayo de 1999, se elimina a la Dirección Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (DINADER), creada el 31 de marzo de 1978, con el fin de fusionarla con el Consejo Nacional de Deportes. Luego se crea la Secretaría Nacional de Deportes (SENADER), mediante Decreto Nro. 66, del 27 de enero de 2003, suprimiendo al Nacional de Deportes. Mediante Decreto Ejecutivo No. 6, expedido el 15 de enero de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero de 2007, el señor Presidente Constitucional de la República creó el Ministerio del Deporte. Desde el año 2007, donde se consolida un modelo de Estado direccionado hacia el “Buen Vivir” como paradigma de bienestar en Ecuador, donde a nivel macro se producen cambios en las relaciones dentro de las estructuras de poder, que han generado transformaciones a niveles meso de política, afectando de esta manera al entorno deportivo.

Este proceso de transformación dentro del sistema deportivo ecuatoriano se consolida con la creación del Ministerio del Deporte en el 2007 y el desarrollo institucionalidad formal con la promulgación de la ley de deportes, 2010; donde temas como la actividad física, la recreación y el disfrute del tiempo libre pasan hacer elementos importantes y esenciales en la agenda pública, en esta nueva dirección política se empieza a tomar relevancia programas dentro del sector deportivo que permitan la inclusión de

niñas, niños y mujeres en sus diferentes etapas en la práctica de actividades deportivas y recreativas. Es así que la Actividad Física y el Deporte han pasado de ser una actividad secundaria a ser primordial en el desarrollo humano siendo un eje transversal de generación de bienestar y desarrollo.

2. Contexto Institucional

Los diferentes entornos sociales en los que la colectividad se desenvuelve requieren de la existencia de normas, reglas y condiciones, que ofrecen a los ciudadanos el acceso a sus derechos, beneficios y obligaciones, con la finalidad de mejorar la coexistencia o intervenir ante un conflicto entre dos partes implicadas; mismas que deben ser cumplidas por los actores que conforman el entorno en el cual se aplica.

El Estado considerado como gran marco de una sociedad, está constituido de Normas Jurídicas, entre ellas y la más fundamental es la Constitución de la República de Ecuador o Carta Magna, y de más leyes que la complementan para garantizar el Buen Vivir de la sociedad ecuatoriana.

2.1. El Deporte en la Constitución

La Constitución de la República de Ecuador, es la norma suprema, como fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia de Ecuador y de su gobierno y su relación con la ciudadanía. De tal forma que en su contenido la constitución norma al deporte como un derecho de los ecuatorianos, como a continuación se describe:

Tabla 7

Extracto articular de la Constitución de la Republica de Ecuador

Artículo	Contenido
Art. 24	Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.
Art. 27	La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.
Art. 32	La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

Art. 340	El Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social “es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.
Art. 381	El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.
Art. 382	Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.

Fuente: Constitución de la República de Ecuador (2008).

2.2. Plan Nacional de Desarrollo

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008 establece que la planificación esté vinculada a la construcción de los derechos de los ciudadanos ecuatorianos, con la finalidad de dar cumplimiento al programa de gobierno. Por tal motivo se crea El Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017 (PNDBV) (SENPLADES 2017), es un instrumento de planificación de política que permite aterrizar principios y directrices macro a nivel de Constitución.

Art. 280 de la Constitución del Ecuador: “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores” (Constitución 2008). Según SENPLADES el PNDBV 2013-2017, es “el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central” (Senplades 2017, 1).

A partir del año 2007 se pone en ejecución el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, mismo que tuvo ejecución hasta el 2008. Seguidamente se puso a disposición para su ejecución el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, con la aprobación del referéndum de la Constitución de Montecristi, del cual todas las Carteras de Estado debían alinearse a sus objetos según su competencia. Una vez terminado el periodo entró en

vigencia el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 para continuar con los objetivos planteados por el gobierno.

Con el cambio de presidente del Econ. Rafael Correa al Lcdo. Lenin Moreno, se determina un nuevo Plan Nacional de Desarrollo denominado “Plan para toda una vida”, para el período 2017-2021, el cual se sustenta en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial. Como lo menciona en el Plan (SENPLADES 2017):

...un Plan para Toda una Vida, para las presentes y futuras generaciones. Se trata de un Plan corto, concreto y transparente, para que todas y todos lo podamos leer y utilizar; que motiva el diálogo sobre los grandes Objetivos Nacionales de Desarrollo; que se actualiza con los aportes ciudadanos; y que direcciona la gestión pública para el cumplimiento de los programas de gobierno y el logro de metas nacionales.

En base a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen vivir 2017 – 2021, La Secretaría del Deporte como ente rector del Deporte Ecuatoriano se encuentra vinculado directamente con el objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Los marcos normativos tanto nacionales como internacionales donde Ecuador se encuentra inscrito, obliga a que toda política pública posea como ejes transversales el Enfoque Basado en los Derechos Humanos (EBDH), es así “que el programa de reformas de las Naciones Unidas (1997) establece los derechos humanos como una cuestión transversal en todas las actividades e insta a incorporarlos a todo el sistema de la Organización” (WHO 2010, 2). Desde el punto de vista de las Naciones Unidas (Berraondo y Bringas 2011, 45):

El EBDH es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano. (...) Según el PNUD, los Enfoques Basados en los Derechos Humanos son procesos que promueven las transformaciones sociales, la Intermón Oxfam menciona que la principal finalidad del EBDH es alcanzar la dignidad humana para todos y todas, especialmente para aquellas personas que viven en situaciones de mayor vulnerabilidad.

El EBDH, conforman un instrumento que permite que la política pública garantice el goce de los derechos ya sean estos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, articulando de esta manera los principios de derecho consagrados en la Constitución con el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017, generando legitimidad y sostenibilidad política en la acción pública. El artículo 10 de la Constitución señala “Las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos son titulares y gozarán de los derechos garantizados en la Constitución y en los instrumentos internacionales. La naturaleza será sujeto de aquellos derechos que le

reconozca la Constitución.” (Constitución de la República de Ecuador 2008). Este marco normativo constitucional permite ver la direccionalidad de política macro, priorizando al ser humano y a la naturaleza como portadores de derechos colocándolos como centro de análisis.

3. Normativa que genera el Contexto Institucional.

3.1. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

La Constitución de la República de Ecuador del 2008, establece fortalecer el acceso al deporte por parte de la población con la aprobación de la Ley del Deporte señalando en la primera disposición transitoria que establece: “En el plazo máximo de trescientos sesenta días, se aprobarán las siguientes leyes: ... Las leyes que regulen la educación, la educación superior, la Cultura y el Deporte.” (Constitución de la República de Ecuador 2008), en este sentido, la Ley del deporte de la Republica de Ecuador indica lo siguiente:

Art. 13.- Del Ministerio. - El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables.

Tendrá dos objetivos principales, la activación de la población para asegurar la salud de las y los ciudadanos y facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de las y los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

Art. 14.- Funciones y atribuciones. - Las funciones y atribuciones del Ministerio son: Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior;

Auspiciar la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento, de las y los deportistas, prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de las y los deportistas de Alto Rendimiento en competencias nacionales e internacionales, así como capacitar a técnicos, entrenadores, dirigentes y todos los recursos humanos de las diferentes disciplinas deportivas;

Supervisar y evaluar a las organizaciones deportivas en el cumplimiento de esta Ley y en el correcto uso y destino de los recursos públicos que reciban del Estado, debiendo notificar a la Contraloría General del Estado en el ámbito de sus competencias; Ejecutar políticas nacionales del deporte, educación física y recreación; Fomentar el deporte organizado de las y los ecuatorianos en el exterior; Elaborar el presupuesto anual de los recursos públicos que provengan del Presupuesto General del Estado; para el deporte, educación física, recreación y distribuirlos.

Así como definir la utilización de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas, a través de los planes operativos anuales presentados por las mismas y

aprobados por el Ministerio Sectorial de conformidad con la política del deporte, educación física y recreación;

Aprobar los proyectos o programas de las organizaciones deportivas contempladas en esta Ley que se financien con recursos públicos no contemplados en el plan operativo anual; Regular e inspeccionar el funcionamiento de cualquier instalación, escenario o centro donde se realice deporte, educación física y recreación, de conformidad con el Reglamento a ésta Ley;

Mantener un Sistema Nacional de Información Deportiva con registro de datos sobre las organizaciones, deportistas, entrenadores, jueces, infraestructura, eventos nacionales e internacionales y los demás aspectos que considere necesario el Ministerio Sectorial;

Planificar, diseñar y supervisar los contenidos de los planes y programas de educación física para el sector escolarizado en coordinación con el Ministerio de Educación; así como facilitar la práctica del deporte en armonía con el régimen escolar;

Coordinar las obras de infraestructura pública para el deporte, la educación física y la recreación, así como mantener adecuadamente la infraestructura a su cargo, para lo cual podrá adoptar las medidas administrativas, técnicas y económicas necesarias, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados;

Ejercer la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus Estatutos y el registro de sus directorios de acuerdo a la naturaleza de cada organización, sin perjuicio de la facultad establecida en la Ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados;

Otorgar el reconocimiento deportivo de los clubes, ligas y demás organizaciones que no tengan personería jurídica o no formen parte del sistema deportivo;

Intervenir de manera transitoria en las organizaciones que reciban recursos públicos mediante delegación del Ministerio Sectorial, en los casos que determine la Ley, respetando las normas internacionales (Ley del Deporte Educación Física y Recreación 2010, 4).

4. El sistema deportivo ecuatoriano

El sistema deportivo nacional se encuentra distribuido en dos grandes bloques, uno que se refiere a la actividad física y recreación y otro que se involucra en el desarrollo deportivo para alcanzar el Alto Rendimiento. En tal sentido intervienen una serie de organismos deportivos bajo la rectoría del Ministerio del Deporte actual Secretaría del Deporte. En la Figura 4. se muestra el organigrama actual de la Secretaria del Deporte del Ecuador y en la Tabla 8 se muestra los sectores y áreas a las que pertenecen las organizaciones deportivas nacionales.

4.1. Estructura, actores, funciones y responsabilidades dentro del sistema deportivo ecuatoriano

De manera general, el sistema de Alto Rendimiento se encuentra fundamentado en base al deporte federado, cuya estructura se basa en la pirámide de consolidación del Alto Rendimiento y en el cual, los procesos operativos son regulados por medio de la Ley

del Deporte y su Reglamento. En base al nuevo marco legal, la organización del deporte del Alto Rendimiento se organiza y fundamenta tal como se muestra en las figuras 4 a la 9 y la Tabla 8.

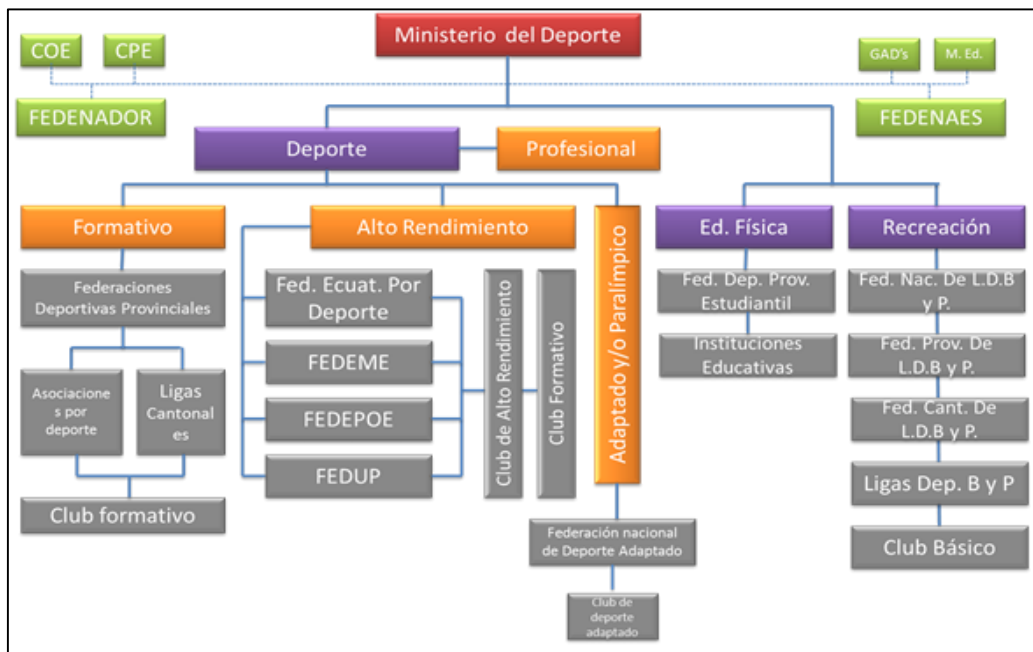


Figura 4. Sistema Deportivo Ecuatoriano.

Fuente: MINDEP.

Elaborado: MINDEP, 2012.

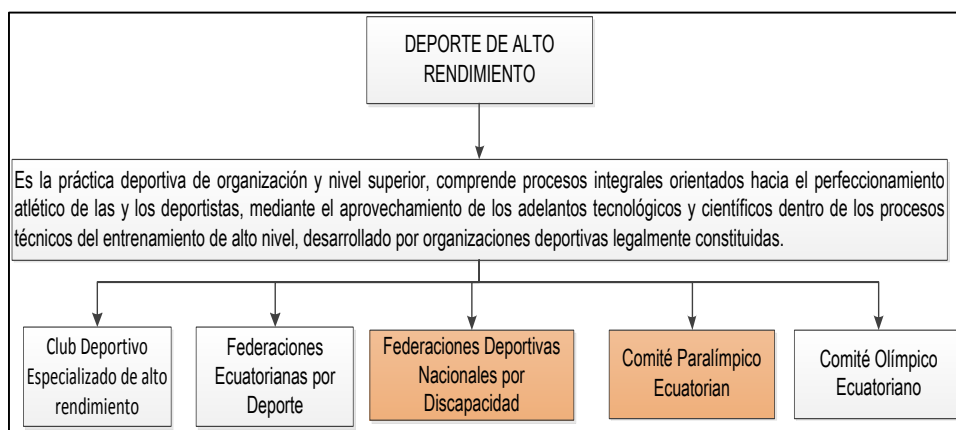


Figura 5. Sistema del Deporte de Alto Rendimiento, 2010.

Fuente: Registro Oficial N°255 del 11 de agosto de 2010.

Elaborado por: Autora.

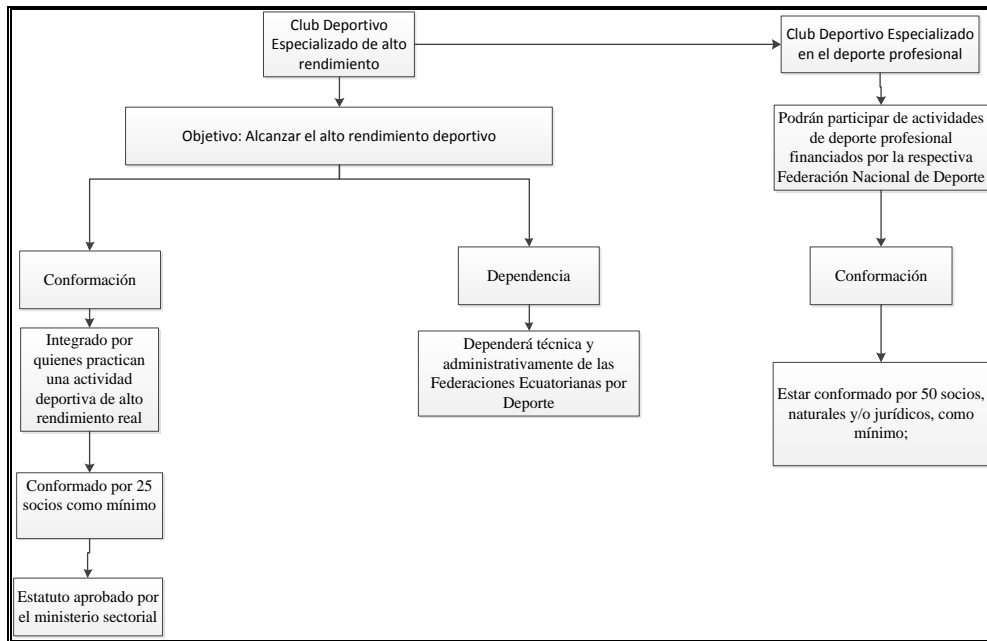


Figura 6. Sistema de organización de clubes de Deporte de Alto Rendimiento, 2010.

Fuente: Registro Oficial N°255 del 11 de agosto de 2010.

Elaborado por: Autora.

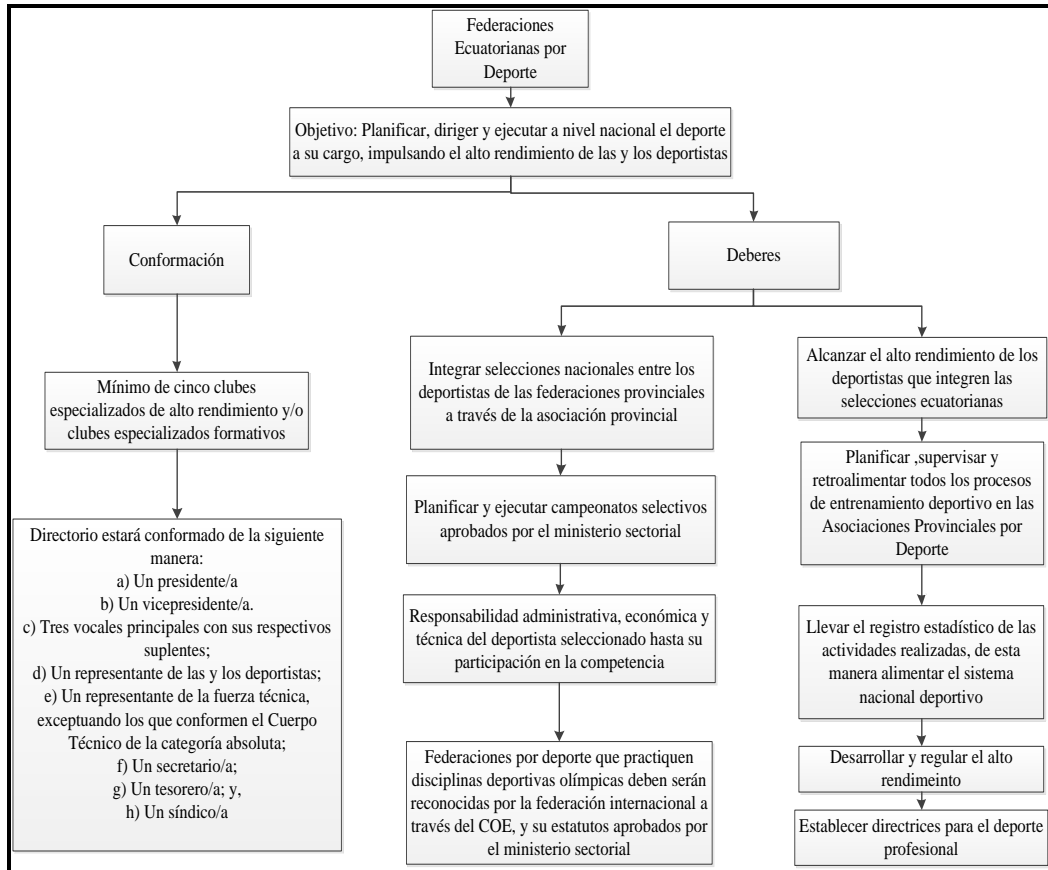


Figura 7. Estructura de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte, 2010.

Fuente: Registro Oficial N°255 del 11 de agosto de 2010.

Elaborado por: Autora.

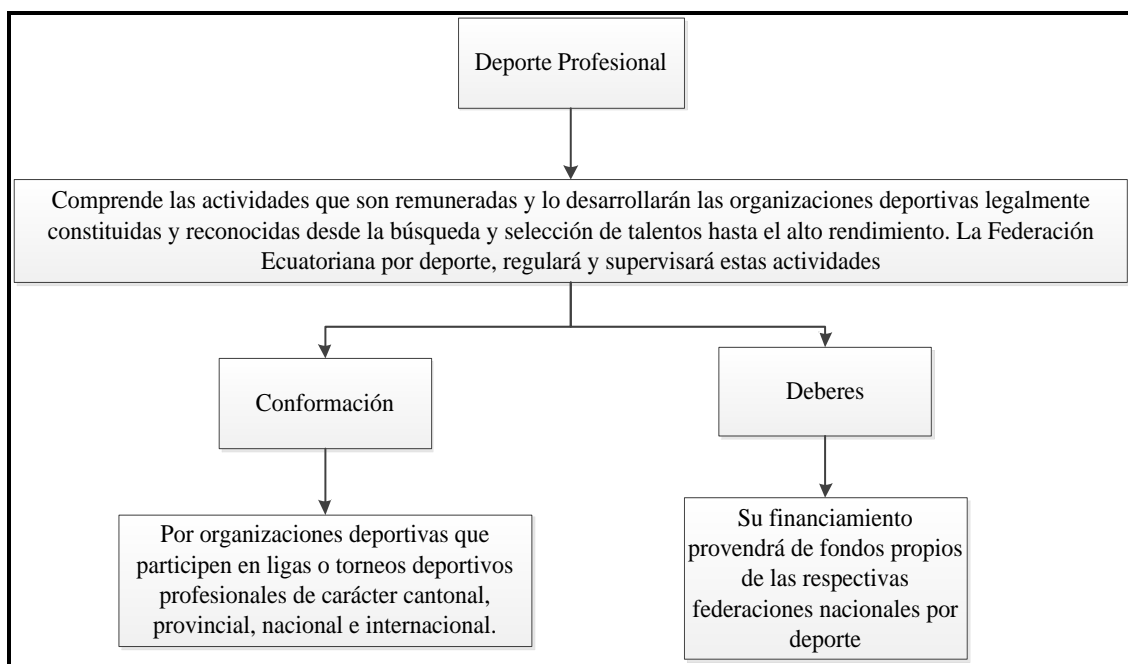


Figura 8. Estructura del Deporte Profesional, 2010.
Fuente: Registro Oficial N°255 del 11 de agosto de 2010.
Elaborado por: Autora.

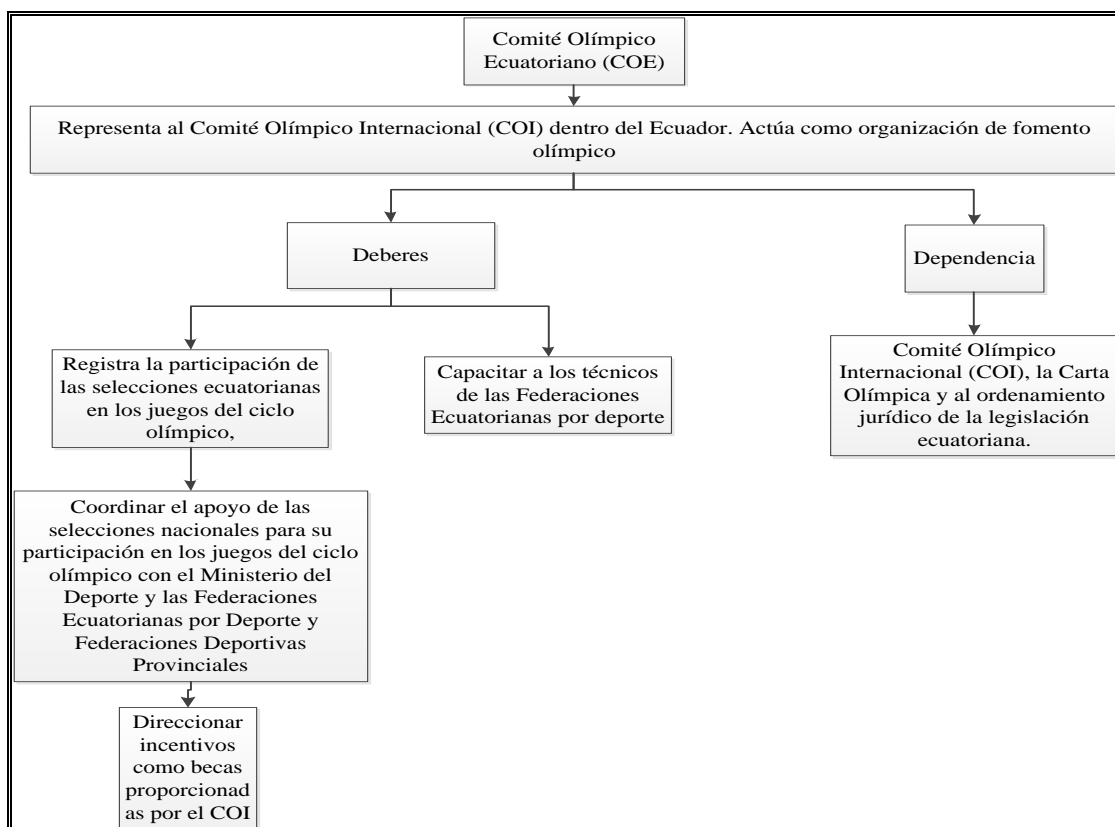


Figura 9. Estructura del Comité Olímpico Ecuatoriano (COE), 2010.
Fuente: Registro Oficial N°255 del 11 de agosto de 2010.
Elaborado por: Autora.

Tabla 8
Organismos por el sector y área deportiva al que pertenecen

Sector	Organismos deportivos involucrados
Educación Física	<ul style="list-style-type: none"> •Federación deportiva Provincial Estudiantil •Instituciones educativas
Recreación	<ul style="list-style-type: none"> •Club Deportivo Básico y/o Barrial y Parroquial •Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales •Federaciones Cantonales de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales •Federaciones Provinciales de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales; •Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ecuador
Deporte Formativo	<ul style="list-style-type: none"> •Clubes Deportivos Especializados Formativos •Ligas Deportivas Cantonales •Asociaciones Deportivas Provinciales •Federaciones Deportivas Provinciales •Federación Deportiva Nacional de Ecuador (FEDENADOR) •Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.
Deporte de alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Clubes Deportivos Especializados; •Federaciones Ecuatorianas por Deporte; •Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad; •Comité Paralímpico Ecuatoriano; y, •Comité Olímpico Ecuatoriano.
Deporte Profesional	<ul style="list-style-type: none"> •Regulado por la Federación Ecuatoriana por Deporte
Deporte Adaptado y/o Paralímpico	<ul style="list-style-type: none"> •Clubes Deportivos de Deporte Adaptado y/o Paralímpico •Federaciones Nacionales de Deporte Adaptado y/o Paralímpico

Fuente: MINDEP.

Elaborado: MINDEP, 2014.

Como se aprecia en las imágenes anteriores, el ministerio el deporte, actualmente llamado “Secretaría Nacional del Deporte”, posee una estructura orgánica vertical, es decir, existe un responsable general de toda la organización, quien funge como representante de las dependencias que a la misma se encuentran adscritos.

Esta estructura en particular, canaliza el flujo de información y la toma de decisiones de una manera bidireccional en la cual, rigen las decisiones e indicaciones de alto nivel por encima de aquellas que provienen de las secciones administrativas y operativas de ‘Rango más bajo’.

En las estructuras organizativas y funciones mostradas en las figuras previas, también destaca que la sección de Alto Rendimiento en esencia es constituida por las federaciones de cada disciplina, y por los clubes, estos últimos incluyen tanto a los clubes particulares que no manejan el factor comercial, y a aquellos que profesionaliza el deporte, la diferencia entre ambos, es que el último capta sus recursos de la comercialización de la actividad deportiva, y a partir de estos, se realizan las inversiones pertinentes para mejorar el estándar competitivo de Alto Rendimiento de sus deportistas, mientras que los clubes deportivos en general, dependen de los recursos asignados por las federaciones o cualquier otro organismo, para poder promover la obtención de sus atletas del estatus de ‘Alto Rendimiento’.

Estos atletas después de alcanzar un nivel competitivo particular, establecido por las respectivas federaciones, puede ser captado por estas con el fin de generar los equipos que representan al país en competencias de renombre internacional, y en este sentido, son ya las mismas federaciones las responsables de asegurar por las vías que sea que el nivel del atleta se mantenga y mejore.

5. Presupuesto destinado al Deporte

El presupuesto destinado al deporte hasta el 2007 estaba regido por Ley No. 14 Registro Oficial 61 09/11/1992, la cual en su Art. 1 dispone: Restablece el impuesto del 15% sobre el valor de las planillas por los servicios de telecomunicaciones y radio electrónicos que se prestan al país, entendiéndose por tales los servicios abiertos a la correspondencia pública, tanto finales como portadores, de cualquier naturaleza técnica impartidos directamente por EMETEL, o por empresas públicas o privadas legalmente autorizadas para el efecto.

Art. 3: Las recaudaciones provenientes del cobro del impuesto creado mediante esta Ley se depositará en el Banco del Estado para ser distribuida: (...) literal b) El rendimiento del 5%, en la cuenta especial “para el Fomento Y Desarrollo Del Deporte Nacional”, el mismo que será distribuido mensualmente entre las federaciones deportivas provinciales y las ligas deportivas cantonales, de conformidad con la población determinada en el último censo y con el siguiente porcentaje¹⁵:

- El 40% para las provincias de la Costa y Galápagos
- El 40 % para las provincias de la sierra; y
- El 20% para las provincias de la Región Amazónica.

Para el año 1998 se establece una reformatoria mediante la expedición de la Ley No. 97 Registro Oficial 352 02/07/1998, en su Art. 2.- “...Los valores provenientes de este impuesto se distribuirán con excepción del COE, la Federación Deportiva Nacional

¹⁵ Art. 4 Las Federaciones provinciales destinarán, los valores recaudados por este concepto, exclusivamente para el fomento del deporte y la adquisición de implementos deportivos; quedando determinadamente prohibido, destinar una parte o la totalidad de dichos recursos para obras de infraestructura física.

del Ecuador y las Federaciones Ecuatorianas por Deporte, de conformidad con la población determinada en las proyecciones establecidas por el INEC, para el año inmediato anterior.” Y se encontraba distribuido de la siguiente manera:

Según el artículo 2 literal b) El rendimiento del 5% restante, en la cuenta especial “Para fomento y desarrollo del Deporte Nacional”, el mismo que será distribuido mensualmente, entre las siguientes entidades deportivas:

- Federaciones deportivas provinciales de la Costa y Galápagos 29%
- Federaciones Provinciales de la Sierra 29%
- Federaciones Deportivas Provinciales de la Amazonía Ecuatoriana 13%
- Ligas Deportivas Cantonales 17%
- Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) 1%
- Federaciones Ecuatorianas por Deporte 10%
- Federación Deportiva Nacional del Ecuador 1%.

Del monto correspondiente al 17% asignado a las ligas cantonales, el 20% se destinará exclusivamente para el deporte barrial y parroquial, de acuerdo al siguiente distributivo:

- 5% para la Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Ecuador (FEDENALIGAS).
- 30% para las federaciones provinciales de ligas deportivas barriales y parroquiales o sus equivalentes, en partes iguales.
- 2% para las matrices de las ligas deportivas barriales y parroquiales a las cuales estén afiliadas las ligas; de acuerdo al número de filiales; y
- 40% para las ligas deportivas barriales y parroquiales en partes iguales.

Para el cumplimiento de los objetivos nacionales el Estado entrega recursos a la Secretaria del Deporte para el cumplimiento de sus objetivos en el ámbito deportivo. A partir de la expedición de la cuarta disposición transitoria de la Ley de Equidad Tributaria que menciona: “Hasta que se promulgue una ley que defina las participaciones de las diferentes entidades deportivas del país, en el presupuesto general del Estado, todas aquellas que recibieron fondos correspondientes al 1/3 del impuesto a los consumos

especiales, ICE, tendrán derecho a una compensación equivalente al monto recibido en el año 2007. De ser el caso se ajustará anualmente conforme el deflactor del producto interno bruto.” Es así que desde el 2008 el recurso destinado al Deporte, proviene del Presupuesto General del Estado, solicitado mediante la proforma presupuestaria (Tabla 9).

Tabla 9
Presupuesto Anual recibido por la Secretaría del Deporte

Año	Presupuesto asignado (en dólares americanos)
2007	\$ 21,879,660.93
2008	\$ 74,737,136.48
2009	\$ 82,433,334.32
2010	\$ 111,728,740.07
2011	\$ 94,931,056.10
2012	\$ 284,042,306.30
2013	\$ 151,395,446.77
2014	\$ 154,706,853.55
2015	\$ 128,406,346.02
2016	\$ 94,617,772.37
2017	\$ 93,239,869.23
2018	\$ 91,778,581.07
2019	\$ 79,535,107.50

Fuente: Secretaría del Deporte
Elaboración Propia

El presupuesto asignado al Ministerio del Deporte desde el 2008 al 2012 lo administra y ejecuta desde la matriz ubicada en la provincia de Pichincha cantón Quito de la forma que se muestran en la siguiente:

Tabla 10
Presupuesto Ministerio del Deporte año 2008 al 2012

Años	Fomento y desarrollo del deporte	Administración general de los servicios del deporte	Total
2008	\$ 36,276,471.71	\$ 38,460,664.77	\$ 74,737,136.48
2009	\$ 13,119,151.69	\$ 69,314,182.63	\$ 82,433,334.32
2010	\$ 39,687,828.26	\$ 72,040,911.81	\$ 111,728,740.07
2011	\$ 79,249,130.03	\$ 15,681,926.07	\$ 94,931,056.10
2012	\$ 74,339,084.30	\$ 209,703,222.00	\$ 284,042,306.30

Fuente: Secretaría del Deporte
Elaboración propia.

El presupuesto total se encuentra determinado en dos programas correspondiente a los gastos administrativos es decir el gasto corriente, y a los programas y proyectos de inversión específicamente diseñados para el fomento deportivo.

Como muestra la Tabla 10, el año 2012, el valor asignado fue el valor más alto que ha percibido por el Ministerio del Deporte.

Con la finalidad de alcanzar el Buen Vivir el gobierno a través de la Secretaria Nacional de Planificación ve indispensable la transformación del Estado para garantizar la distribución y provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la ciudadanía, para lo cual promueve la desconcentración¹⁶ del Estado. En este caso el Ministerio del Deporte a partir del 2013, después de un análisis respectivo, se basa en la distribución por Zonas¹⁷ (Figura 10).



Figura 10. Distribución por Zonas.
Fuente: SENPLADES (2012).

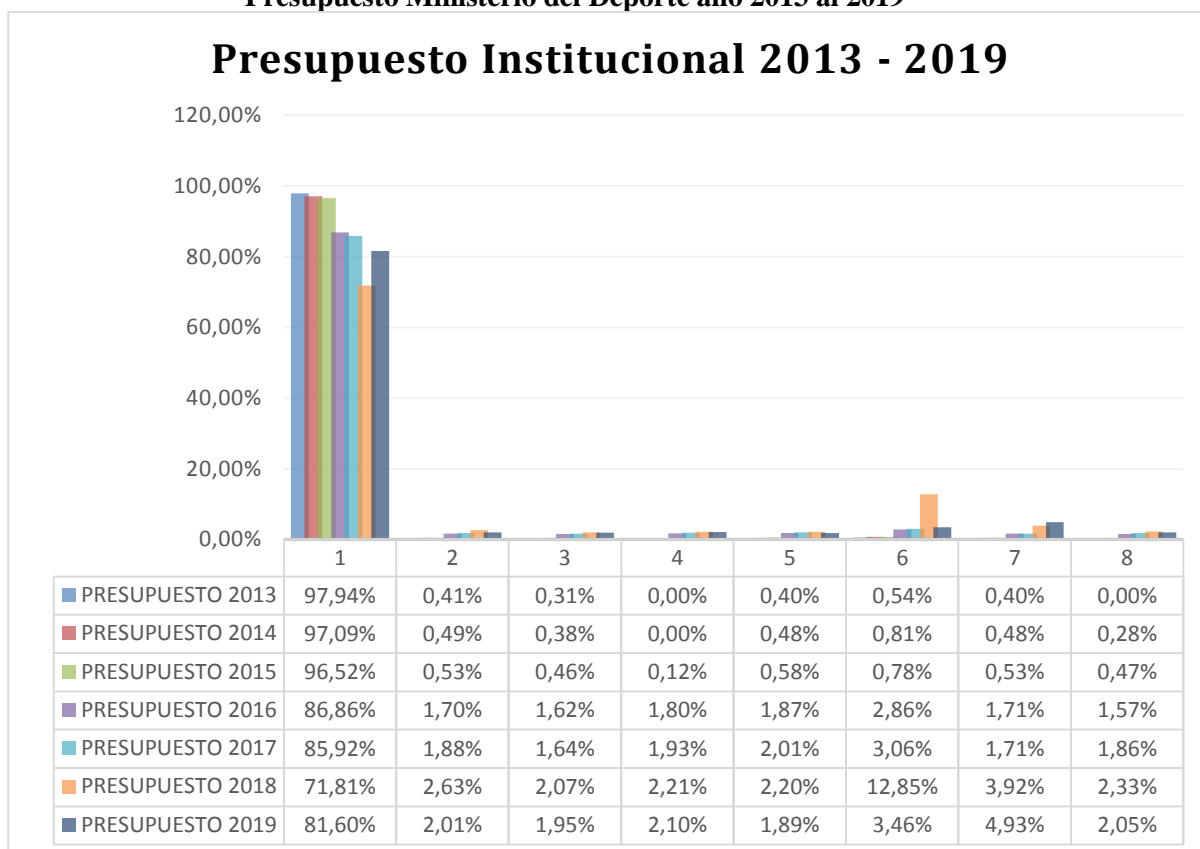
A partir del 2013 el Ministerio del Deporte mediante Acuerdo Ministerial 1376, de fecha 31 de julio de 2013, en su artículo 10 numeral 4, establece: “Ámbito de competencias se definen, Coordinaciones Regionales, adicionales a la Planta Central cuya sede será el Distrito Metropolitano de Quito, las mismas que darán cumplimiento a su misión con el agrupamiento provincial de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ejecutivo

¹⁶ Desconcentración es trasladar los servicios que ofrece una entidad de nivel nacional (ministerio) hacia una de sus dependencias de nivel zonal, provincial, distrito o circuito. La entidad nacional es la que controla y asegura la calidad y buen cumplimiento de los servicios.

¹⁷ Según SENPLADES: “Las **zonas** están conformadas por provincias, de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica. Tenemos 9 zonas de planificación. Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos. Desde este nivel se coordina estratégicamente las entidades del sector público, a través de la gestión de la planificación para el diseño de políticas en el área de su jurisdicción”

No 878 (...)”, desde entonces, el presupuesto se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 11
Presupuesto Ministerio del Deporte año 2013 al 2019



Fuente: Secretaría del Deporte
Elaboración propia.

La tabla 11, muestra el presupuesto a partir del año 2013, y su porcentaje de distribución para matriz y Coordinaciones Zonales, determinadas de la siguiente manera:

1. Corresponde a Planta Central, la matriz de la Secretaría del Deporte
2. Corresponde a la Coordinación Zonal 1 – Esmeraldas.
3. Corresponde a la Coordinación Zonal 2 – Orellana.
4. Corresponde a la Coordinación Zonal 3 – Riobamba.
5. Corresponde a la Coordinación Zonal 4 – Manabí.
6. Corresponde a la Coordinación Zonal 5 – Guayas.
7. Corresponde a la Coordinación Zonal 6 – Azuay.
8. Corresponde a la Coordinación Zonal 7 – Zamora Chinchipe.

Como se puede observar, para el año 2013, se cuenta con 5 coordinaciones zonales y planta central, el 97.94% corresponde a Planta Central, mientras que la Coordinación

Zonal de Azuay es la de mayor porcentaje con el 0.54%, de acuerdo a las funciones determinadas para este año.

En el 2014 el presupuesto de planta central disminuye en 0.9%, y se incorpora la coordinación zonal de Zamora Chinchipe. Para el 2015 se vuelve a disminuir el presupuesto de matriz en un 0.57% y se crea la coordinación zonal de Manabí, a partir de este año se cuenta con las 7 Coordinaciones Zonales a nivel nacional.

Planta Central es quien recibe el mayor porcentaje de recursos de acuerdo a sus atribuciones y responsabilidades, de igual manera las coordinaciones zonales determinan su presupuesto de acuerdo a su planificación operativo anual, establecido según las actividades financieras, administrativas, operativas y técnicas que estén bajo su competencia, evidenciadas en la proforma presupuestaria que realizan anualmente las entidades del sector público bajo las directrices del ente rector de la finanzas públicas.

Es importante mencionar que mediante Decreto Ejecutivo No. 438 de fecha 14 de junio de 2018, el señor Lenin Moreno Garcés – Presidente Constitucional de la República del Ecuador, señala en su Artículo 1.- Transfórmese el Ministerio del Deporte en Secretaría del Deporte, con autonomía administrativa y financiera, para lo cual, aprobó los presupuestos que se muestran en el 2018, 2019 y 2020.

6. Análisis de las políticas públicas implementadas en materia deportiva de Alto Rendimiento

En la institución del Estado de derecho, el deporte se convirtió en parte del marco político, incluso constitucionalizado en muchos países, no obstante, una revisión de la bibliografía científica sobre el tema en buscadores especializados no muestra resultados específicos para Ecuador en materia de estudios realizados sobre esta área.

Un estudio realizado recientemente en la región (Sur América), por Mendes (2013), muestra en su revisión sobre el tema que la mayor parte de la investigación de políticas públicas sobre el deporte y disponibles en los buscadores científicos, se han concentrado en la investigación del análisis estructural funcionalista, centrado en la evaluación de políticas públicas (programas y proyectos sociales públicos o públicos-privados), con una reflexión sobre su impacto social, o sesgo ideológico descriptivo, ignorando otros aspectos de las políticas públicas que podrían ser objeto de investigación, como el proceso de toma de decisiones, financiación, estructura institucional y de gestión,

por lo que indica que, la investigación sobre políticas públicas deportivas que abordan el proceso de toma de decisiones y el papel de la administración, más específicamente, la administración de las instituciones políticas pertinentes a la política deportiva, son escasas y raras.

Como tal, el énfasis en las instituciones es un valioso correctivo a la tendencia de mucha teoría pluralista a tratar a las organizaciones (el COI, la junta de la AMA y los ministerios de deporte, por ejemplo) como escenarios en los que la política tiene lugar en lugar de variables independientes o intervinientes en el proceso. El institucionalismo cultural, con su énfasis en valores, normas y creencias, enfatiza la construcción social de significado y "cómo los grupos de interés, políticos y administradores deciden sus preferencias políticas" (Fischer 2003, 29).

Desde 1830 hasta 1978, tiempo de conformada la república de Ecuador, no se había considerado de manera legislativa a la cultura física y el deporte. Desde finales de la década de los 90, específicamente desde ese año 1998 es cuando por primera vez en la constitución del país aparecen dos artículos relacionados con el reconocimiento del deporte, específicamente los artículos 49 y 82, los cuales versan sobre reconocimiento al deporte y recreación como derecho fundamental de niños y jóvenes y sobre la responsabilidad del Estado en la promoción de la cultura física, el deporte y la recreación respectivamente (Secretaría del Deporte 2018).

Posteriormente, en el año 2008, en la modificación realizada a la constitución, son ocho los artículos que abordan el tema del deporte y de este. Un año antes de la aprobación de la constitución del 2008, fue creado el Ministerio del Deporte (MINDE), y a este, se le entregó mediante decreto ejecutivo de conformación, la responsabilidad de planificarla educación física, deporte y recreación en el país, además de establecer, "garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables" (Secretaría del Deporte 2018, 5).

Hasta el 2017, se establecieron políticas deportivas generales:

- Incrementar el uso del tiempo libre mediante la práctica del deporte y la actividad física en la población, con un enfoque de interculturalidad y de inclusión de grupos prioritarios.
- Fomentar la profesionalización del Deporte de Alto Rendimiento.

- Masificar el deporte mediante los servicios brindados a la sociedad ecuatoriana.

Esta situación, muestra que en torno a la creación de políticas públicas que beneficiaran al deporte, en el país, a pesar que existían lineamientos o metas institucionales estas no respondían a una realidad analizada sustentada en las necesidades de la población, carece de objetivos, metas o indicadores a mediano y largo plazo, además de la definición de estrategias que indiquen como dichos objetivos deben ser alcanzados (Secretaría del Deporte 2018, 8).

Esta revelación hecha por parte del ente rector del deporte en el país, muestra que la generación de políticas públicas no es una práctica normal ni mucho menos común en este ámbito, por lo no existe un sistema metódico que pueda generar insumos y evidencias para la toma de decisión adecuadas (Piggin, Jackson, y Lewis 2009; Smith y Leech, 2010).

La Secretaria del Deporte, solo tenía a disposición del público en general, y basados en la ley de transparencia, información escueta publicada en su web institucional, sobre varios aspectos generales que ellos indicaban ser las políticas públicas de la institución, entre las que se encontraba un aparatado específico al Alto Rendimiento, mismo que indica que la política particular en este sector era “Promover la profesionalización del Deporte de Alto Rendimiento” (Secretaría del Deporte s.f), pero en la práctica, no existen evidencias de que esto representara algún plan sistemático de desarrollo.

Por poner un ejemplo sobre los programas que se desprendían de estas políticas se encuentra el caso, existió un programa de incentivo académico que consistía en una beca para que los atletas cursaran estudios universitarios, con lo cual, se lograba coincidir con investigadores que afirman y soportan la importancia de la integración de la educación con el desarrollo del alto rendimiento deportivo (Surís y Parera 2005; Solà 2010, Rueda 2015), sin embargo, este programa también fue clausurado.

Las estrategias planteadas para alcanzar dichas políticas son (Secretaría del Deporte s.f):

- Generar condiciones y capacidades para incrementar la cantidad y calidad de la reserva deportiva que representará al país.

- Establecer e implementar los lineamientos técnicos para la selección de los mejores deportistas en las distintas disciplinas.
- Auspiciar la preparación física y psicológica de los deportistas de élite, su participación en competencias, entrenamiento especializado, y otros rubros tendientes a su profesionalización.
- Apoyar la preparación integral y competencias de los deportistas de nivel formativo.
- Fortalecer las escuelas de iniciación y formación deportiva.

Todo lo anterior, la Secretaria del Deporte, lo enmarcaba en términos de responsabilidad operativa en un instrumento denominado “Agenda sectorial”, cuya función es (era), la de coordinar intersectorialmente la ejecución de actividades que apuntaran a cumplir los objetivos antes mencionados, sin embargo, esta comisión de enlace, no es más que un conclave de autoridades políticas y administrativa del Estado ecuatoriano pertenecientes a diversas provincias, por lo que la misma, no se corresponde con organismo técnico administrativo que planifique, monitoree, y evalúe las “políticas públicas” disponibles en materia deportiva.

La Secretaria del Deporte del Ecuador, es el organismo representante del gobierno a nivel nacional, responsable de construir e instituir la Política Deportiva Nacional según se establece en la constitución, también es cierto que para que el deporte sea efectivo como política de Estado, es necesario establecer una red de intervención entre la secretaria, y los actores provinciales de todos los niveles jerárquicos para que pueda ser consolidado el proceso propuesto en las políticas públicas que se planteen, por lo que, desde ese punto de vista, la condición de enlace creada por medio de la “agenda sectorial” no es inadecuado, únicamente, no cumple con todas las funciones ni posee la experiencia técnica con la que sea efectiva la generación de políticas y la implementación de las mismas, por lo que, es necesario que se implementen las comisiones administrativas internas que sean necesarias dentro de la Secretaria del Deporte, ya que estas no existen.

Para el año 2018, se crea un instrumento de gestión estratégica, llamado Plan Decenal, DEFIRE 2018-2028, consta de 3 ejes de acción:

- Política Pública 1: Integración de la estructura del sistema nacional del deporte, la educación física y la recreación.

- Política pública 2: Generar e impulsar la cultura física para el bienestar de la población, con inclusión social e igualdad de género.
- Política Pública 3: Liderazgo y posicionamiento internacional del país a través de la consecución de logros.

A partir de la emisión de este Plan existe un documento oficial en el cual se determina que se ajusta al contexto nacional, marca un camino hacia objetivos estratégicos y consta de un mapeo estratégico en donde identifica el pilar estructural y pilar misional (Secretaría del Deporte 2018).

Al ver los lineamientos que hasta la publicación del DEFIRE 2018-2028, se aprecia que éstas se componen esencialmente de tres aspectos de trabajo, a saber, La actividad física y recreación, masificación y Alto Rendimiento. Según Hood, existen cuatro recursos básicos que deben considerarse a la hora controlar y evaluar políticas públicas, mismos, que son intrínsecos al hecho mismo de la política, a saber: Nodalidad, Autoridad, Tesoro y Organización, estos cuatro componentes definen a la política y además forman parte de un método de evaluación de estas. Este sistema es conocido como NATO (por las siglas de Nodalidad, Autoridad, Tesoro y Organización) (Hood y Margetts 2007).

La primera clase de herramientas (Nodalidad), está relacionada con la capacidad de la organización de manejar información y centrarse en los focos informativos de interés, es decir, la capacidad para promover la política que se desea implementar. El segundo conjunto de instrumentos es la autoridad que representa la fuente del poder legal y administrativo que se puede asociar a las políticas públicas que se generan.

El tesoro, es el tercer recurso, hace referencia a la posesión de dinero y otros activos que puede emplear el gobierno para promover una política pública, este puede ser asignaciones presupuestarias para el desarrollo de la política o sanciones (multas, por ejemplo) aplicable a terceros y que estén relacionados con una manera de hacer cumplir disposiciones particulares que afecta a alguna política pública. Finalmente, la organización, denota los actores involucrados en la aplicación y control de las políticas públicas (Hood y Margetts 2007, 6).

Al respecto del tema de esta investigación, una revisión de los instrumentos de políticas públicas que conforman las políticas planteadas por la Secretaria del Deporte en su sitio web, mediante la caracterización de los instrumentos empleados en el método de

análisis de políticas públicas propuesto por Hood y Margetts (2007), deja entrever las carencias estructurales-operativas que en la Secretaria del Deporte existen en materia de planificación y monitoreo de dichas políticas públicas (Tabla 12).

Tabla 12
Verificación de instrumentos de políticas públicas requeridos en el método nato en torno a las políticas públicas planteadas por la Secretaria del Deporte orientadas al Alto Rendimiento

Objetivos de la política	Nodalidad (información)	Autoridad	Tesoro	Organización	Dimensión instrumental
Generar condiciones y capacidades para incrementar la cantidad y calidad de la reserva deportiva que representará al país.	No está definida	Constitución de la republica de ecuador; ley del deporte	Presupuesto anual	Secretaria del deporte, secretarias provinciales, clubes, federaciones	Sustantiva, afecta a las actividades de los entes deportivos y a los atletas
Establecer e implementar los lineamientos técnicos para la selección de los mejores deportistas en las distintas disciplinas.	Agenda sectorial	Ley del deporte; acuerdo ministerial 758-2017	Presupuesto anual	Secretaria del deporte, COE, federaciones	Procedimental, afecta a los procesos y procedimientos de selección de atletas
Auspiciar la preparación física y psicológica de los deportistas de élite, su participación en competencias, entrenamiento especializado, y otros rubros tendientes a su profesionalización.	No está definida	Constitución de la República del Ecuador; ley del deporte	Presupuesto anual	Secretaría del Deporte, COE	Sustantiva, afecta a las actividades de los entes deportivos y a los atletas
Impulsar la incorporación progresiva de niños, niñas y jóvenes en la práctica deportiva que comprende procesos de iniciación, fundamentación y selección deportiva.	No está definida	No está definida	No está definida	Secretaria del deporte, secretarias provinciales, clubes, federaciones	Afecta a las actividades de los entes deportivos y a los atletas

Fuente y elaboración propias.

Como se aprecia en la tabla anterior, las “políticas públicas” que se planteaban hasta el año pasado en materia de deporte de Alto Rendimiento, además de ser escuetas y demasiado generalizadas en cuanto a cómo están planteadas, no tienen una fundamentación operativa que garantice su cumplimiento. Esta aseveración se hace en torno al hecho de que no se encontró evidencia documentada ni publicada, ni en las instalaciones de la Secretaria del Deporte que muestre dicho proceso de planificación, así mismo, una característica común es la ausencia del instrumento “Nodalidad”, este, que

en teoría representaría a los mecanismos de difusión de la política, está ausente en todos los casos, no existe un lineamiento institucional para promover dichas políticas entre los diversos grupos de interés, y en todo caso, la información sobre determinadas tareas, actividades, o como punto de retroalimentación sobre la situación de dichas políticas en el resto del país se lleva a cabo por medio de una comisión que en ningún caso, es técnica, o trata únicamente este asunto, por lo tal, ese espacio, solo se transforma en un enclave donde se intercambia información al respecto.

Desde el punto de vista institucional, si bien el ministerio y sus funciones, así como los enfoques de las políticas públicas, pudieran estar contextualmente asociadas con el Neo institucionalismo, las carencias mostradas en este apartado, apuntan a que la Secretaria del Deporte, en materia de políticas públicas, no cumple con los principales preceptos de esta teoría administrativa al no ser, al menos de manera consolidada, el ente que rige los destinos de las políticas públicas que en ella se plantean, todavía hace falta una reorganización a lo interno, que implique la adopción de procesos y responsables para que atiendan el área particular de las políticas públicas, esto, con el fin de alcanzar altos índices de éxito y eficiencia en la aplicación de las mismas.

La revisión expuesta en los capítulos previos, devela que al menos en el tema de las políticas públicas deportivas, en Ecuador, hasta el año 2018 no se había implementado un sistema formal de generación de políticas en esta área, si bien la estructura de gestión que hasta el año 2018 se empleó se podría asociar al institucionalismo, dado que la Secretaria del Deporte como ente estatal, se enfocaba en resolver los problemas que se presentaban sin fomentar el alcance de metas específicas, ya después del año 2018, y tras la publicación del DEFIRE 2018-2028, se puede apreciar de manera clara el enfoque neo institucional que se asume, al reconocer la importancia de los grupos de interés en el desarrollo de estrategias y la obtención de resultados medibles.

De esta manera, queda claro que en la actualidad, la secretaria del deporte, asume una postura neo institucional en torno a la promoción de políticas públicas, por lo que, para efectos del presente estudio, las propuestas que se presentan en los capítulos siguientes, se encuentran guiados por los preceptos teóricos y prácticos relacionados con el constructivismo como paradigma que guie el análisis de las situaciones y la generación de estrategias y el neo institucionalismo como teoría organizacional que gestione las propuestas que se plantean más adelante.

Capítulo Tercero

Situación actual del desarrollo y la implementación de políticas públicas en el deporte de Alto Rendimiento en Ecuador

En el contexto del estado ecuatoriano, este apartado se centra en la concepción teórica de la agenda de política deportiva enfocada al deporte de Alto Rendimiento, las prioridades políticas asumidas en este tema, así como, los desafíos y las limitaciones en torno a la implementación. En este capítulo se hará un detalle y análisis de las entrevistas realizadas a los funcionarios de los diferentes organismos deportivos que intervienen en el deporte de Alto Rendimiento ecuatoriano.

Específicamente la entrevista está dirigida a conocer el desempeño de los funcionarios que conforman el sector deportivo, en la institución que laboran, el conocimiento de las políticas públicas de Alto Rendimiento actuales y como esta institución las ejecuta. Seguidamente el análisis de las entrevistas a ex deportistas y deportistas activos que continúan ejerciendo sus actividades, identificando su experiencia deportiva, sus beneficios y obstáculos alrededor de su carrera deportiva. Y de esta manera identificar la realidad en la cual se encuentra el deporte de Alto Rendimiento y el impacto de las políticas deportivas a los beneficiarios para quienes fue creado.

1. Proceso para el análisis y descripción cualitativa de la situación actual.

En el contexto del análisis de la política pública deportiva en este documento, se asume a los actores como los entes con la capacidad de operar para alcanzar determinados objetivos. De esta manera, se considera que los actores son entidades que pueden tomar decisiones en función a sus deberes y responsabilidades, formular puntos de vista y actuar sobre tales decisiones, por lo cual, se realiza una distinción entre actores humanos individuales y actores sociales como comités, micro grupos u organizaciones.

Tal como lo propone Wagenaar (2014), para este estudio se empleó en el análisis de las entrevistas y las evidencias documentales recabadas, un enfoque de análisis mixto guiado por la perspectiva del análisis interpretativo de políticas. Los métodos empleados incluyeron el análisis de fuentes secundarias, entre los que se encuentran documentos gubernamentales y de políticas públicas deportivas, documentos existentes sobre el tema,

así como, las percepciones de la provisión y uso de políticas públicas por parte de los beneficiarios, y otros actores internos del estamento deportivo de alto rendimiento nacional, es decir, a través de entrevistas semiestructuradas que buscaron recopilar información cualitativa de la situación analizada en la presente investigación.

La serie de entrevistas semiestructuradas se las realizó con miembros de la Secretaria del Deporte, el Comité Olímpico Ecuatoriano y miembros de varios Organismos Deportivos, así como a deportistas de Alto Rendimiento activos y retirados. Los participantes fueron entrevistados utilizando una guía de entrevista sobre el tema de política deportiva, sus percepciones de la misma, su papel en el diseño, desarrollo e implementación.

La filosofía que sustenta esta metodología es acceder a los puntos de vista y actitudes de los actores e individuos clave que operan dentro del proceso de políticas para apoyar el propósito del proyecto (Wagenaar 2014). Se adoptó un enfoque reflexivo para ilustrar e interpretar la situación sobre la existencia, funcionabilidad y efectividad actual para la generación implementación y control de políticas públicas enfocadas al beneficio del deporte de Alto Rendimiento.

2. Determinación de participantes para el análisis de las políticas deportivas

El análisis cualitativo se realizó por medio de la técnica documental de las entrevistas, en este caso, participaron un total de ocho personas, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 13
Caracterización de los entrevistados

	Cantidad de personas entrevistadas dentro de este grupo	Responsabilidad con respecto a las políticas públicas
Deportistas activos	2	Receptor de beneficios
Deportistas retirados	2	Canalizador de beneficios
Subsecretaría de alto rendimiento	2	Planificador- Ejecutor- evaluador de políticas publicas
Representante de la Secretaria del Deporte	1	Planificador- Ejecutor de políticas publicas
Representante de Organismos Deportivos	4	Canalizador de beneficios
Representante del COE	1	Canalizador de beneficios

Fuente y elaboración propias.

En esta investigación se implementó un muestreo no probabilístico y aleatorio por conveniencia, en este caso, se procedió a contactar vía correo electrónico, telefónica y de manera personal, a la mayor cantidad posible de representantes de los grupos de interés (ver tabla 13), y se procedió con la entrevista a aquellos que aceptaron participar en la investigación.

En las características de los evaluados, destaca el papel que juegan los *stakeholders* actores dentro de la implementación de políticas públicas, entre estos, y para efectos de la presente investigación, se define:

Como receptor de beneficios de manera particular y exclusiva a los atletas, por tal motivo era necesario que en las entrevistas consten deportistas de Alto Rendimiento.

Como canalizadores de beneficios generados por las políticas públicas, a todos los entes, que se encargan de facilitar de alguna manera, que una política pública sea efectiva y logre sus objetivos, en este sentido se tomó en cuenta a los organismos deportivos, según la ley del Deporte los establece como entidades con finalidad social y pública, tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial, por tal motivo se tomó en cuenta a Organismos representativos por región y función:

- Comité Olímpico Ecuatoriano.- Considerado como el representante del Alto Rendimiento Ecuatoriano, según lo determina la Ley del Deporte, actúa como organización de fomento olímpico y registra la participación de las selecciones ecuatorianas en los juegos del ciclo olímpico, recibe del estado un presupuesto aproximado de \$825.495,19, correspondiente al 2,14% del presupuesto total que se asigna a 131 organismos deportivos y tomado en consideración para la investigación como parte de la región costa.
- Federación Deportiva Nacional del Ecuador. – Es el organismo que representa a todas las Federaciones Deportivas Provinciales, recibe del estado \$ 430.425,45, corresponde el 1.11% del presupuesto que se asigna a 131 organismos deportivos y tomado en consideración para la investigación.

- Concentración Deportiva de Pichincha. – Es el máximo organismo deportivo de la provincia de Pichincha, recibe del estado un presupuesto aproximado de \$5'024.483,49, correspondiente al 13% del presupuesto total que se asigna 131 organismos deportivos, y tomado en consideración para la investigación como parte de la región sierra.
- Federación de Zamora Chinchipe. -Se tomó a este organismo como parte de la región amazónica, recibe un presupuesto aproximado de \$629.504,64, correspondiente al 1.63% del total presupuesto asignado.
- Federación de Discapacidades. -Se tomó en consideración a este organismo ya que desarrolla el deporte adaptado y/o paralímpico para personas con discapacidad, con la finalidad de participar en competencias de carácter nacional e internacional de ciclo paralímpico y campeonatos nacionales, regionales y mundiales, recibe del estado un presupuesto aproximado de \$716.220,45, correspondiente al 1.85% del presupuesto total que se asigna 131 organismos deportivos.

Así mismo, se asume como canalizadores y ejecutores, al ente que tienen la responsabilidad de verificar las situaciones que ameritan la implementación de alguna política de estado, así como el diseño, implementación y control de la misma, esto le compete a la Secretaría del Deporte, en donde las áreas involucradas en política pública según el orgánico estructural de esta institución son:

- Despacho Ministerial. -representado por el Secretario del Deporte quien tiene entre sus funciones, Ejercer la representación de la Secretaría del Deporte, emitir políticas nacionales para el desarrollo del deporte, la educación física y la recreación.
- Subsecretaría de Deporte de Alto Rendimiento. –Tiene entre sus atribuciones, presentar la propuesta de política nacional y normativas en deporte de alto rendimiento y deporte para personas con discapacidad,
- Coordinación General de Planificación y gestión estratégica. - Tiene entre sus atribuciones, coordinar la formulación e implementación de lineamientos, directrices e instructivos metodológicos para la elaboración de planes, programas, proyectos, procesos, servicios, así como para el

seguimiento correspondiente a nivel institucional y de organizaciones deportivas.

Estas áreas son tomadas en cuenta para la investigación ya que representan al Alto rendimiento y la gestión de las políticas públicas, la entrevista se realizará al Subsecretario del deporte quien tiene rango de ministro, Subsecretario como máxima autoridad del área del Deporte de Alto Rendimiento y al Coordinador como máxima autoridad del área de Planificación y gestión estratégica.

3. Banco de preguntas para la entrevista

Las preguntas realizadas en la entrevista partieron de un grupo de preguntas generales, diseñadas para tratar de indagar aspectos de interés relacionados con los aspectos orgánicos operativos de importancia con la obtención de resultados positivos en materia de desarrollo y evolución del deporte del Alto Rendimiento en el país.

Las situaciones indagatorias incluidas en las entrevistas en forma de preguntas fueron realizadas por el entrevistador en una sesión variable de tiempo, es decir, no se le indicó al entrevistado que existía un periodo de tiempo determinado para la entrevista, en tal sentido, se permitió que los entrevistados se expandieran tanto como quisieran en el tema planteado, mientras que el entrevistador, canalizaba el orden de las preguntas que se presentaban al entrevistado en la medida que se iba desarrollando. El banco de preguntas principal se muestra en los anexos 1 y 2 y la caracterización de las respectivas preguntas se muestra a continuación:

Tabla 14
Características operativas de las preguntas que conforman el banco de preguntas del investigador.

Pregunta	Variable	Que busca responder
Entes institucionales públicos o privados		
¿Cuáles son sus funciones en su institución?	Nivel orgánico administrativo en la toma de decisiones de políticas públicas	La persona encargada posee la capacidad administrativa de generar políticas públicas La persona evaluada se encarga de facilitar la implementación de políticas públicas La persona entrevistada es beneficiaria de las políticas públicas
¿Qué incidencia tiene su institución en el Deporte de Alto Rendimiento?	Nivel de Responsabilidad de la institución en la implementación de políticas públicas específicas	La institución es la ejecutora de las políticas públicas específicas
¿Qué competencias tiene su institución en la generación de Política pública del Alto Rendimiento?	Tipo de responsabilidad de la institución en la generación de políticas públicas específicas	La institución solo controla el desarrollo de políticas públicas específicas La institución se encarga de evaluar las políticas públicas

¿Qué están haciendo para el cumplimiento de la política pública?	Actividades específicas implementadas para el cumplimiento de políticas publicas	Implementan algún mecanismo para implementar políticas públicas específicas
¿Cómo se ha normado la consecución de las políticas públicas a fin de que se den cumplimiento?	¿Existe normativas específicas de control para las políticas públicas?	Existe un manual de procesos o guía de acción para la implementación de las políticas publicas
¿Cómo se da la articulación entre organismos deportivos para la generación, evaluación y control de las políticas públicas para el Alto Rendimiento?	¿Cuál es el proceso inter e intra institucional asociado al control de políticas públicas?	Se busca conocer como es el mecanismo de interrelación entre los planificadores y ejecutores de las políticas publicas
¿Qué opina usted sobre la evaluación de necesidades de los deportistas para la implementación de mejoras o para realiza ajustes en la política pública para el alto rendimiento?	Interrelación entre ejecutor y beneficiario de políticas públicas	Se busca determinar la concepción desde el rol de la persona como actor administrativo responsable de evaluar las políticas publicas
¿Considera que han existido limitaciones para la generación de políticas públicas para el Alto Rendimiento?	Autoevaluación de la efectividad de las acciones para la generación de políticas publicas	Verificar si a nivel institucional se conocen las limitaciones que se tiene para la implementación de políticas publicas
¿Qué deporte practicó?	Características del evaluado	Se busca conocer el perfil del deportista y la disciplina que practicó
¿Fue posible compaginar el deporte y los estudios?	Percepción del deportista de las dificultades personales y nivel de sacrificio propio para ser un deportista de alto rendimiento	Evaluar desde la perspectiva del deportista cuanto a debido sacrificar para alcanzar sus metas como deportista de alto rendimiento, tratando en esto de entrever de qué manera el Estado, por medio de las políticas públicas ha podido ser partícipe de ese sacrificio
¿Qué ventajas has visto a lo largo de tu carrera como deportista de Alto Rendimiento		
¿Qué opinión tiene sobre las políticas públicas que el Estado Ecuatoriano ha implementado para promover y apoyar el Deporte de Alto Rendimiento?	Percepción de beneficios recibidos	Determinar si el deportista está claro de los beneficios que aportan las políticas públicas a su carrera y si este ha logrado percibir cuales recibe o no
¿Qué apoyo del Estado recibió para convertirse en medallista?		
Qué consejo les daría a las autoridades y organismos deportivos para apoyar a las nuevas promesas deportivas de nuestro país?	Mecanismos para efectivizar la implementación de políticas publicas	Conocer que mejoras se pueden implementar según la perspectiva del deportista pata optimizar la implementación de políticas publicas

Fuente y elaboración propias.

Como se observa en los anexos 1 y 2 , así como en la tabla anterior, las preguntas realizadas son implementadas en base a un plan de análisis, el cual incluye que las respuesta de los personas entrevistadas sean similares y permitan obtener información sobre el tema base, por el cual son formuladas las respectivas preguntas, en este sentido, los análisis casuísticos respectivos, fueron analizados en conjunto en torno a la pregunta realizada y las interpretaciones respectivas, corresponden al análisis generado de las respuestas a dichas preguntas.

4. Análisis de las entrevistas realizadas a diversos actores del deporte de alto rendimiento.

Esta sección, explora los desafíos y las limitaciones en el establecimiento y la implementación de la agenda de política públicas enfocadas en el Alto Rendimiento dentro del deporte ecuatoriano, presentando los temas clave que surgieron de este proyecto de investigación por medio de las entrevistas realizadas.

En particular, identifica los problemas de restricción específicos, las tensiones de implementación y las áreas de prioridades controvertidas en torno a esta esfera de análisis de políticas públicas.

En cuanto a las políticas que se habían establecido hasta el 2017, muestran la carencia de políticas específicas y menos inclusivas, adicionalmente no existe un documento oficial que establezca metas e indicadores a mediano y largo plazo, que permitan medir el impacto de las mismas, dentro de la institución existieron múltiples deficiencias en la implementación de políticas pública, mismas que van desde la formación en el tema de los funcionarios responsables, pasan por la carencia de una estructuración metodológica para el diseño implementación y control de las políticas, y que alcanzan incluso la carencia de una estructura organizacional adaptada para facilitar la implementación y control de estas políticas, por tal motivo no se cuenta con un material histórico de medición, ya que el recurso utilizado ha sido el nivel de ejecución presupuestaria como medio para evaluar el cumplimiento de los programas y proyectos deportivos, los escasos logros deportivos pueden dar evidencia de esto.

De manera general, se logró observar que las políticas en ejecución se centran únicamente en el suministro de insumos para que los deportistas logren concretar sus respectivos ciclos deportivos y no se observa la implementación real de políticas, además de un elevado nivel de incongruencias en torno a la interrelación institucional de los organismos y personas encargadas de la planificación y ejecución de dichas políticas.

Actualmente se están revisando, y ya se han generado los primeros pasos a través de la creación de un plan decenal (Secretaría del Deporte 2018), con el cual se espera enmendar las situaciones mencionadas en donde destaca la inexistencia de lineamientos, ni estructuras claras de acción y control de políticas públicas en el área.

En torno a lo anteriormente indicado, la Secretaria del Deporte, por medio de la Subsecretaria de Alto Rendimiento, se identifican como los encargados directos de la

planificación e implementación de dichas políticas y juegan un papel decisivo en el establecimiento de la agenda y la implementación de la política y el diseño de los objetivos claves. La sinergia entre estos actores es el eje central de los roles que definen los problemas a atender y tienen la decisión definitiva de cómo se amplía y restringe la agenda.

En este sentido, es difícil encontrar en la organización de la Secretaría del Deporte, un marco de acción institucional específico para el diseño y control de políticas públicas, porque simplemente la institución hasta la fecha no estaba orientada a este fin.

4.1. Efectividad de las acciones para la generación de políticas públicas

De acuerdo a las entrevistas a representantes de las federaciones deportivas, expresan que en ningún momento se han generado interacciones entre estas organizaciones y los generadores de políticas públicas para recibir de primera mano información relevante que sirvan para colaborar con el diseño o implementación de estas, es importante para comprender cuales son los elementos operativos que coadyuvan a que las políticas públicas, que se hubieran asumido en materia deportiva y en especial en materia de Alto Rendimiento en el pasado fueran o no efectivas.

No obstante, el representante de la Subsecretaría de Alto Rendimiento, indicó que para la generación del plan decenal 2018-2028 (Secretaría del Deporte 2018), se solicitó una mesa de trabajo con los representantes de las federaciones y que estos aportaron ideas y perspectivas para la creación del mismo, estas situaciones, tanto la dualidad de opiniones en cuanto a la participación y generación de políticas públicas, es importante al para conocer de cerca la realidad deportiva del país.

La evidencia recabada en las entrevistas y en la documentación de origen institucional procedente de la Secretaría del Deporte, en la cual no se observa la existencia de una dependencia encargada exclusivamente de la creación, gestión y control de políticas públicas, ni la existencia de lineamientos administrativos y procedimentales, no aportan argumentos de peso suficiente como para asegurar que las actuales políticas públicas, declaradas en el Plan Decenal 2018-2028 (Secretaría del Deporte 2018), no pasarán a ser nuevamente metas políticas de grupos de funcionarios que buscan mostrar una imagen particular de la situación deportiva bajo su gestión, al respecto, el representante del Comité de Alto Rendimiento entrevistado indico lo siguiente:

“La política pública no ha correspondido en el país a una política pública de Estado, ha correspondido a una política pública de Gobierno y eso ha dificultado mucho, entonces las políticas públicas son a largo plazo. Lo que ha sucedido tradicionalmente en el país es que Gobierno que llega, Gobierno que hace sus políticas.”

En torno a lo expuesto se observa una falencia significativamente importante, en el proceso para el cambio positivo a la concepción y manejo de políticas públicas, que se han generado hasta el 2018, es que la participación activa de los beneficiarios directos de estas políticas públicas deportivas no ha tenido mayor intervención.

4.2. Actividades específicas implementadas para el cumplimiento de políticas públicas

Según los datos obtenidos en la entrevista al subsecretario actual de esta cartera de estado, los análisis y controles de las políticas implementadas eran realizadas por técnicos a los que se les pedía llevar estadísticas de rendimiento y control de beneficios de los atletas en base a la información que le suministraba las federaciones o los mismos atletas, sin embargo, estos analistas cambiaban en determinados periodos de tiempo y por esta razón no era efectivo el seguimiento y de igual manera el cambio de administración también afectaba a los objetivos y procesos del alto rendimiento, por lo que no existía un mecanismo formal, al menos implementado de manera efectiva, para el control de las políticas públicas.

Durante el periodo 2007 al 2010 en referencia al deporte del alto rendimiento, no se especificaba una política para el alto rendimiento, se manejaban objetivos en donde se incluían temas de infraestructura deportiva como el objetivo principal de apoyo, a partir del 2011 hasta el 2017 se ha mantenido como política pública el apoyo a la profesionalización de los deportistas, para el 2011 y 2013, se manejaba el programa Fomento y desarrollo del Deporte, sin un proyecto específico direccionado al deporte de alto rendimiento. A partir del año 2013 se crea establece el programa Fomento y desarrollo del Deporte, Educación Física y Recreación, con el proyecto Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento, específico para el deporte de alto rendimiento, en donde la medición de aporte al alto rendimiento estaba guiada por el porcentaje de ejecución presupuestaria.

Pero no hay evidencia de un estudio del impacto de esta política, en el segmento deportivo desde el 2007, y los beneficios obtenidos en la sociedad desde cuando se creó el organismo rector del deporte ecuatoriano.

Sin embargo indica, que tras la publicación y aprobación del Plan Decenal 2018-2028, se definió las políticas pública en las cuales va a estar enfocado el deporte ecuatoriano tanto a nivel formativo como para el alto rendimiento, y en donde las Subsecretarías asumirían el control por medio de analistas capacitados, para lo cual se pretende contratar personal adecuado para desempeñar estas actividades y capacitando, esta etapa de formación de los analistas se encuentra en proceso, al personal que ya se encuentra laborando intentan que se mantengan constantes en sus cargos y sus funciones, a pesar de la entrada en vigencia del plan decenal, se sigue trabajando como anteriormente se hacía, es decir el control específico aun no es efectivo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los cinco organismos deportivos, se determinó que su ejecución es realizada en base a Planes Operativos Anuales, y la medición de cumplimiento se lo realiza por el porcentaje de ejecución presupuestaria, no existe la medición del impacto de políticas deportivas o procesos establecidos que permitan esta medición hasta la presente fecha.

En cuanto a los deportistas tanto a los ex deportistas como a deportistas activos no se han establecido actividades que permitan verificar el impacto que ha incidido en la vida de estos deportistas o un seguimiento desde sus inicios y su evolución en el tiempo.

Un dato muy importante que proporcionó la entrevista al Subsecretario de Deporte de alto Rendimiento fue que del deporte carece de fuentes de financiamiento distintos a los del estado y que no se han realizado mayores esfuerzos por coordinar alianzas con entidades privadas para el apoyo a los atletas.

4.3. Normativas y procesos asociados al control de las políticas públicas en materia de Alto Rendimiento

Desde principios del siglo pasado, ya existían organizaciones deportivas con un nivel variable de organización, incluso, que entonces Ecuador logro participar en variadas competencias olímpicas internacionales, no es hasta el año 2007 cuando se crea prácticamente un Ministerio Sectorial. Ecuador salía entonces de la crisis bancaria que hizo que innumerable cantidad de familias emigraran a otros países, y el estado

ecuatoriano asumía la dolarización como forma de contrarrestar la crisis inflacionaria, desatada entonces por los problemas políticos y gerenciales de los años previos, para entonces la llamada “Revolución Ciudadana” se presentaba como una opción tangible de reorganización y corrección de gran cantidad de carencias a nivel nacional, entre estas, la consolidación deportiva nacional.

Desde entonces se realizaron intentos en gran medida meritorias, destinados a abordar temas de interés en el deporte, particularmente en el de alto rendimiento, sin embargo, estos esfuerzos carecían de organización y dirección dada la inexperiencia del Estado para abordar estos temas a nivel institucional, sin embargo, los aportes fueron muchos, y aunque en ocasiones eran dirigidos prácticamente sin objetivos claros a largo plazo.

Estos esbozos de organización generaron frutos tangibles, que en realidad solo son plausibles por la inexistencia previa de las condiciones favorables para el deporte, entre estos avances se deben enumerar los logros deportivos alcanzados desde entonces, así como la consolidación de diversas federaciones deportivas, se mejoró notablemente la infraestructura deportiva y se logró la visualización de los deportistas ecuatorianos en el exterior de manera más seguida.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, institucionalmente no existen evidencias administrativas que puedan ayudar a soportar la afirmación de que esto deba a una cultura de políticas públicas eficiente, sino que fueron esfuerzos políticos que, al rendir frutos, y comparar estos con la inexistencia de logros previos, pareciera que son muchos y que además son producto de la efectividad de políticas públicas.

Se evidenció y confirmó por medio de la entrevista al Subsecretario de Alto Rendimiento, que, al momento de asumir su cargo en el año 2017, no existía ninguna coherencia en la generación, control y validación de políticas públicas, y que existe carencia de documentos técnicos internos que se asocien a la selección y mantenimiento de atletas de Alto Rendimiento, este aspecto, en base a las indagaciones realizadas, se conoció que es manejado de manera aislada por el COE y por las respectivas federaciones, sin que a la fecha exista una articulación y consenso real entre la Secretaría y organismos deportivos.

El subsecretario de Alto Rendimiento menciona que a partir de la publicación en noviembre del año 2018, del plan decenal de la cultura física de Ecuador – DEFIRE 2018 - 2028 (Secretaría del Deporte 2018), menciona que se plantea un cambio de perspectiva

organizativa en materia de políticas públicas, al punto, que son delimitados de manera clara las políticas que se plantean y se indican incluso las formas que deberían emplearse para alcanzar estas, se dan los primeros pasos para la organización de funciones y responsabilidades en torno a una meta específica para cada área, entre las que se encuentra el Alto Rendimiento.

Es la misma Secretaria del Deporte que en el 2018 al emitir el documento denominado “plan decenal 2018-2028” (Secretaría del Deporte 2018), corrobora que en los años precedentes a ese documento, el estado ecuatoriano nunca genero realmente políticas públicas destinadas a mejorar la calidad deportiva en ninguna de sus ramas, y que dicho documento representa el primer intento real por definir estructuradamente políticas públicas.

En la actualidad el tema de las políticas públicas deportivas están guiadas y definidas según el plan decenal, sin embargo, quedan muchos aspectos burocráticos por resolver como el solapamiento de funciones, que en términos administrativos, complica la implementación efectiva del plan decenal, puesto en marcha hace un año de su generación, ya que no existe una designación oficial de un cargo ni una estructura orgánica específicamente dirigida a la gestión completas de las políticas públicas, y el accionar que deben tener los organismos deportivos que intervienen en el deporte de alto rendimiento, es decir un cambio desde la base como es la Ley del Deporte, Actividad Física y Recreación vigente.

Lo antes expuesto, muestra que no fueron considerados los elementos de autoridad adecuados, o simplemente no existen, situación que conlleva a considerar que es requerida de manera urgente una revisión sistemática de la ley del deporte para incluir elementos legislativos que se adapten al control y regulación de políticas públicas deportivas en general, además de que muestra también la necesidad real de replantear la estructura orgánica interna de la Secretaría del Deporte para incluir dependencias que sean los encargados directos de la planeación y control de las políticas públicas.

El pronunciamiento por parte del Coordinador de Planificación sobre la falta de fuentes de financiamiento para el apoyo de políticas públicas deportivas, al momento es solo financiable por parte del presupuesto general del estado, asignado por parte del Gobierno Nacional, este presupuesto se ve afectado con las constantes reducciones realizada por el gobierno central, que afecta directamente a los programas y proyectos establecidos.

Si bien la reducción presupuestaria es un factor que afecta, ya que el país se encuentra en un momento económico de austeridad, es necesario generar más importancia en la necesidad de lograr establecer los mecanismos adecuados que permitan la planificación y control de las políticas públicas en torno al Alto Rendimiento.

En cuanto a la percepción de apoyo de los atletas de alto rendimiento, existe una identificación con respecto a las respectivas federaciones deportivas y la institución, lo que de alguna manera demuestra que si bien los canales comunicacionales de las políticas a nivel institucional y de estado no es lo que se esperarían, si existe un contacto más directo entre los intermediarios, ya que ellos facilitan el suministro de insumos y beneficios, no obstante al observar la realidad, pero falta fortalecer una estructura orgánica específica con capacidades técnicas adecuadas que permitan la consolidación y el control de la implementación de las políticas públicas deportivas.

Esto es un gran avance, sin embargo, a la fecha, y a lo interno de la misma Secretaria del Deporte, aun no existe una definición de entes administrativos encargados del control y de los procesos estrictamente asociados con políticas públicas, ni una guía de procesos a seguir, con el cual se estandaricen e institucionalicen las acciones.

4.4. Interrelación entre ejecutor y beneficiario de políticas públicas

En el marco de las entrevistas realizadas, se logró entrever que la percepción de control ejercido por el ente rector de las políticas públicas es relativamente constante, con carencia de un control planificado, pero las federaciones deportivas están obligados a rendir cuentas y ser supervisado por la Secretaria del Deporte sobre su accionar con respecto a los recursos recibidos por parte del estado, pero en este caso tampoco se evidenció que esta fuera un accionar planificado y con metas para generar un desarrollo en el deporte de alto rendimiento.

Si bien las estadísticas recabadas en los controles que se solicitan a las federaciones ayudan a visualizar los avances en algunos aspectos del Alto Rendimiento, estas estadísticas dependen de la planificación de las respectivas federaciones, es decir, estas crean una agenda de actividades, ejecutan acciones y solo documentan los avances o retrocesos obtenidos a la Secretaria del Deporte, no se evidenció en ninguno de los casos, la existencia de indicaciones específicas de metas deportivas a cumplir, por lo que se percibe que esta situación representa una simple recaudación de información.

4.5. Nivel de Responsabilidad institucional en la implementación de políticas públicas específicas para el deporte de Alto Rendimiento

Las federaciones cumplen un papel de intermediario importante y determinante en la efectividad de las políticas públicas que a nivel nacional se generen en torno al Alto Rendimiento, estas responsabilidades se circunscriben en la implementación y canalización efectiva de condiciones y lineamientos relacionados con las políticas, en particular, estas políticas varían en términos de estrategias de implementación en dependencia de la federación de la que se haga referencia.

Las entrevistas realizadas a los representantes de las federaciones deportivas, mostraron que las personas evaluadas, a pesar de su posición administrativa dentro de las respectivas federaciones, no poseen la competencia para generar políticas públicas, sin embargo, según sus cargos, son responsables de la implementación efectiva de estas.

Es así que se encontró con un caso en una de las entrevistas a un representante legal de una federación, a quien se consultó si conocía las políticas públicas implementadas por parte de la Secretaría del Deporte para apoyar el desarrollo y la consolidación del Alto Rendimiento en los deportistas elites, esta persona indicó que no está familiarizado con ellas y que no las conoce a profundidad, situación que es alarmante en términos de comprender la magnitud y el alcance de lo que se persigue como estado para así poder concentrar esfuerzos que permitan alcanzar las metas de las respectivas políticas públicas.

Igualmente se evidenció que los entrevistados, asociados con las federaciones deportivas, si poseen la capacidad administrativa para generar situaciones que faciliten la implementación de las políticas públicas que sean generadas por parte de la Secretaría del Deporte en torno al Alto Rendimiento, ya que son los intermediarios entre el estado y el deportista, tienen contacto directo con el diario vivir de un deportista y conocen sus necesidades y problemas, así lo mencionó el representante de la Federación Deportiva Nacional.

La importancia de contar con personal calificado es un problema latente, el caso de la federación deportiva de discapacidades como lo indica el entrevistado, debe generar estrategias distintas a las demás federaciones deportivas convencionales, porque su segmento de población requiere mecanismos para poder guiarlos adecuadamente y poder

convertirse en deportistas de alto rendimiento, por lo que debe ir de la mano con otras federaciones de deportes específicos.

Lo observado en torno a la incidencia de las federaciones en la implementación de políticas públicas, se puede sustentar en un factor importante de gestión como es la interrelación entre instituciones, sin embargo, la efectividad de esas interrelaciones tanto horizontalmente (entre federaciones y dependencias deportivas públicas o privadas) y de manera vertical (solo con respecto a los órganos superiores como la Secretaría del Deporte y/o el COE), no está al alcance de los objetivos de este estudio.

En términos generales, se logró observar que las federaciones ejercen una fuerte influencia en la efectividad de la implementación estatal de políticas públicas debido a que son estas las responsables directas de su implementación, y por supuesto, los principales responsables del monitoreo de dichas políticas, así mismo, se espera que la responsabilidad institucional de las federaciones, conlleve a que sean estas las que logren concentrar las opiniones y críticas que puedan emplearse en otras instancias para redefinir las políticas públicas existentes, sin embargo, la generación de políticas públicas, a nivel de federaciones no ocurre, estas son generadas a través de la Secretaría del Deporte como parte de una línea institucional de directrices, que si bien son dirigidas al deporte en general y además, son generadas en base a la “experticia” en el área de los funcionarios públicos a los que se les asigna dicha responsabilidad, carecen de un enfoque real “de campo”, es decir, no se puede garantizar que las políticas públicas emitidas consideren las necesidades reales de los beneficiarios de dichas políticas, ni las capacidades técnicas y operativas reales de los implementadores y evaluadores, con lo cual, las políticas en parte dejan de ser efectivas realmente.

Se evidenció además que, a nivel de federaciones, indistintamente cual sea, existe una relación de dependencia directa con la Secretaría del Deporte en lo referente al funcionamiento, financiamiento y directrices a seguir en torno a las políticas públicas, por lo que para la implementación de estas se depende de lo que el ente rector (Secretaría del Deporte) disponga de acuerdo a lo que indica el art. 131 de la Ley del Deporte.

4.6. Percepción y efectividad de las políticas públicas para el deporte de Alto Rendimiento en los deportistas beneficiarios.

Entre los participantes en la entrevista, se encontraban deportistas activos y retirados, considerados como deportistas de alto rendimiento, a quienes en el transcurso de su carrera deportiva se les ha exigido excelentes condiciones físicas, de salud y técnicas, desde sus inicios, en las respectivas disciplinas, para poder pertenecer a una selección deportiva competitiva.

Durante la vida deportiva de un atleta, es necesario contar con un organismo deportivo que se encargue de desarrollar sus habilidades y que contribuya con los aspectos técnico, que les permita ser parte de las diferentes competencias, consideradas indispensables para su ascenso para ser considerado, deportista de alto rendimiento, sin embargo, de acuerdo a las entrevista realizada a los ex deportistas, mismos que dejaron de practicar su deporte hace dos años uno y el otro hace 4 años, en cierta medida lograron mantenerse en su deporte, porque influyó la convicción del gusto que tenían y todavía tienen por la disciplina a la cual se dedicaron y el apoyo de familiares a las diversas adversidades, según cada realidad personal que atravesaron.

Los ex deportistas coinciden que evidentemente un aspecto importante que pudo influenciar la decisión final de continuar con el deporte que practicaban, fue la presencia de un mentor, o entrenador, mismo que además de pertenecer a un organismo formalmente constituido, pudo ser un ente estimulante, comprometido con su enseñanza en el aspecto deportivo y quién promovía la organización de torneos interno que permitieron la relación con otros atletas y el perfeccionamiento de las técnicas.

Los aspectos básicos y decisivos para que un niño o joven continúe en una disciplina, como la seguridad de contar con personal técnico calificado o con los insumos necesarios, son generalmente condicionados por las políticas públicas, sin embargo, la determinación y voluntad del deportista por practicar y entrenar, en algún momento se pueden ver vencidos por otras situaciones de peso, al menos importantes desde el punto de vista personal para ellos y su grupo familiar de influencia, como por ejemplo la necesidad de trabajar o estudiar para poder subsistir luego de que sus carreras deportivas acaben.

Es fácil comprender a los deportistas con respecto al análisis de las decisiones que tomen, ya que deben sacrificar su gusto por garantizar un futuro personal estable. Un

deportista prefiere dejar de practicar un deporte en el cual tiene un excelente desempeño por continuar sus estudios, los estudios lo harán un profesional y le abrirá puertas a tener un trabajo que será su sustento, mientras que el deporte es considerado como quedar estancado porque normalmente no se considera como un medio para obtener un futuro profesional.

Además, los entrevistados dieron mérito a su esfuerzo a lo largo de su carrera de desarrollo deportivo, ya que el deporte les permitió acceder a una beca universitaria, esto buscado por su propia cuenta, en Universidades particulares, estas universidades ofrecen becas económicas de acuerdo a sus reglamentos que pueden ir desde el 25% del financiamiento de la carrera hasta el 100% dependiendo de la universidad, (como por ejemplo la Universidad Tecnológica Equinoccial o la Escuela Politécnica del Ejército), con esta oportunidad, en algunos casos, se garantizó la continuidad de los estudios en combinación con el deporte, no obstante, no es posible afirmar que las universidades nacionales ejerzan esta práctica en respuesta de una política de estado, debido a que estas universidades, no se encuentran vinculados en algún acuerdo, con la Secretaría del Deporte.

A pesar de lo anterior, de acuerdo a información otorgada por la Secretaría del Deporte, se puede evidenciar que si han existido esfuerzos por fomentar el desarrollo académico de los deportistas, en este aspecto, se realizó un convenio entre la Secretaría del Deporte y la Universidad Espíritu Santo (Secretaría del Deporte 2019), en el año 2017, suscrito entre las partes, pero no existieron beneficiarios de esta beca, ningún deportista pudo acceder, se desconoce los motivos por los cuales los deportistas no aplicaron en el periodo de un año que duro activa, razón por la cual fue suspendido dicho convenio, lo que sí es evidente que no existió un seguimiento a este convenio para que se ejecutara como estaba establecido.

Para que un deportista pueda acceder a esta beca debía cumplir algunos requisitos, entre uno de ellos, el atleta domine el nivel básico de inglés (Secretaría del Deporte 2019). Esto da a entender que esta podría ser una de las barreras de acceso a este beneficio, ya que el perfil sociocultural de todos los atletas no es el mismo, es decir, si partimos de un ejemplo sencillo en el cual tenemos algún atleta que por dedicación y amor al deporte ha logrado destacar en su disciplina, pero por condiciones económicas familiares no tuvo la mejor formación primaria o básica, si no maneja el inglés, no puede acceder al programa.

A diferencia de los casos en donde las universidades privadas, facilita completamente el acceso del deportista con el compromiso de que represente a la institución y mantengan un nivel adecuado en sus estudios, el programa de becas implementado por la Secretaria del Deporte en materia de acceso a la educación universitaria (Secretaria del Deporte 2019), se le limita a un número de requisitos que no están acorde a las realidades de los deportistas, que en casos muy remotos alguno lo puede cumplir, pero deja por fuera del beneficio a un muchos del total de los atletas de Alto Rendimiento.

De igual manera, un aspecto considerado como importante por diversos investigadores es la integración real de modelos educativos que compaginen con el deporte (Surís y Parera 2005; Solà 2010), esto también es una preocupación inminente de parte de los representantes de jóvenes deportistas, lo cual, en determinadas circunstancias en las que el estudiante encuentra conflictos es el apoyo de los padres ya que en el Ecuador el deporte no es considerado como un medio de desarrollo social y económico, por lo que los padres obligan a dejar el deporte y centrarse en sus estudios que a la final servirá para su sustento, como lo indica Rueda (2015, 5), encuentran que “las principales causas de retiro de los deportistas de alto nivel son lesiones e incompatibilidad entre el estudio y trabajo”.

A nivel institucional, la Secretaria del Deporte no ha llevado ni lleva en la actualidad programas que facilitan la compaginación del deporte con la educación a ningún nivel. El hecho de que el convenio en mención no haya tenido resultados demuestra, que si bien existen acciones aisladas y determinados puntos de interés, este fue un proyecto generado por el personal del momento y no existió el respectivo seguimiento y control, ya que hasta el momento no se evidencia, el motivo por el cual este proyecto no tuvo acogida por los atletas y además el convenio no ha sido cerrado después de haber pasado ya 3 años de su suscripción, tampoco se consideró el alcance de dicho beneficio al atleta, o falencias en el análisis previo de la situación de los beneficiarios, con lo cual se hubieran definidos estrategias adecuadas que realmente logren alcanzar a los jóvenes deportistas de Alto Rendimiento, en este sentido, queda demostrado que en determinados casos la compaginación de la formación académica, como elemento innegablemente prioritario en el desarrollo personal de los atletas, no ha sido considerado en las políticas públicas de estado, como lo mencionaron los entrevistados, ha sido por la voluntad de superación del propio deportista.

De aquí también se desprende otro punto prioritario ya que se demuestra el descuido de la integración deportiva con los estudios de educación básica o secundaria, estos son niveles académicos sensibles debido a que la masificación deportiva comienza en estas etapas y es aquí en donde surgen los deportistas de Alto Rendimiento.

A esto se suman los deportistas activos, los que están en desarrollo en su vida deportivas, sus comentarios acerca de la educación.

A diferencia de los ex deportistas que tuvieron sus beneficios solo en insumos, alimentación y entrenamientos específicos para las competencias a las que debían presentarse, los actuales deportistas, mencionan haber recibido una beca o incentivo por parte del Estado, corresponde a un incentivo económico que se entrega acorde al desempeño de los deportistas de Alto Rendimiento para sus gastos en entrenamientos adicionales a los de alimentación, revisiones médicas periódicas e insumos que les corresponde.

Los beneficios en materia de alimentación y suministro de insumos deportivos, así como de incentivos monetarios por sus logros, en esencia, son comunes en todos los países, las instituciones deportivas nacionales, facilitan insumos básicos relacionados con los aspectos más elementales de las diversas prácticas deportivas, siendo de los más comunes precisamente la manutención alimentaria y la asignación de incentivos monetarios en base a los logros alcanzados.

Según datos de la Secretaría del Deporte, actualmente existen 199 deportistas convencionales¹⁸ y 30 deportistas adaptados¹⁹, que reciben el incentivo deportivo, esto con base a lo establecido en el proyecto de Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento²⁰, para el año 2019 se ha destinado un valor total de \$ 1'668.662.00.

18 Según Ángel Acuña delgado en su trabajo denominado “Fundamentos socioculturales de la motricidad humana y el deporte, le permite concluir que los elementos esenciales del deporte convencional son: actividad motriz, carácter competitivo, reglamentación e institucionalización (Acuña 2014).

19 El deporte adaptado es un tipo de actividad física reglamentada que intenta hacer posible la práctica deportiva a personas que tienen alguna discapacidad o disminución. Como la misma palabra indica, consiste en adaptar los distintos deportes a las posibilidades de los participantes o en crear deportes específicos, practicados exclusivamente por personas con problemas físicos, psíquicos o sensoriales.

20 La cual establece que: “Para acceder a una categoría y remuneración los atletas deberán haber alcanzado alguno de los logros establecidos en las tablas evaluativas, mismos que son para tener la oportunidad de elegibilidad, mientras que la proyección es el criterio determinante para definir la categoría del atleta, misma que será entendida como la estimación acerca de la potencialidad del resultado individual del atleta o del progreso del plan del entrenamiento del atleta específico, resultante del análisis técnico metodológico de marcas, posiciones, enfrentamientos, rivales y ranking; realizado por los equipos técnicos la Secretaría del Deporte, Comité Olímpico Ecuatoriano (COE), Comité Paralímpico Ecuatoriano (CPE), las Federaciones Ecuatorianas por Deporte y Federaciones Ecuatorianas de Deportes para personas con Discapacidad. Y adicionalmente del recurso entregado al atleta por concepto de Incentivo Deportivo,

En definitiva, ya existen elementos históricos en los cuales se puede evidenciar falencias en la implementación de políticas públicas y por ende en los programas y proyectos, ya que no se estuvo aportando a la integración del deportista con las políticas que buscan que estos sean atletas con mayor rendimiento deportivo, esta falta de contextualización y claridad de los beneficios recibidos inciden en la poca productividad deportiva ya que no cuenta con las facilidades para llegar a un desarrollo óptimo y compromiso total de su parte.

Esta es la realidad de las deficiencias en los procesos de comunicación y difusión de políticas, misma que no solo se limita a la difusión colectiva por medios masivos de información, sino que se arraiga completamente en la desinformación de los actores en este caso beneficiarios, de todo lo que se persigue con una directriz operativa basada en metas. El hecho que el Ecuador tenga una organización administrativa a nivel de estado es relativamente nuevo, por lo que se ha evidenciado las debilidades organizativas en los diferentes niveles institucionales.

Esta situación que afecta a la efectividad, debido a que los ejecutores seguramente tampoco están naturalizados con las directrices orientadas al mejoramiento del rendimiento deportivo de los atletas. Esta situación es determinante porque si las autoridades y funcionarios comprenden completamente la naturaleza y los objetivos de la misma y existe una adecuada comunicación entre los ejecutores de las políticas deportivas, se garantiza que los procesos administrativos fluyan más fácilmente a fin de llegar a todos los beneficiarios.

Debido a que las evidencias obtenidas en el grupo de entrevistas parecen mostrar una desconexión considerable de los encargados de formular políticas y de aquellos en posiciones de poder de decisión, del mismo modo, en el caso de la política deportiva, se muestra poca armonización y considerables niveles de desagregación entre las opiniones de los consultados y la retórica de la política nacional emitida por los principales actores responsables de la creación e implementación de las mismas.

Las tareas complejas centradas en el diseño de políticas, el desarrollo de instrumentos y el establecimiento de una agenda clara parecen muy distantes, esto también se alinea con la paradoja central de una comunidad política de élite en evolución

deberá destinar el valor mínimo establecido por el Instituto de Seguridad Social (IESS), para el pago del Aporte Voluntario, excepto los menores de edad, considerándose el pago como requisito obligatorio para el pago mensual del Incentivo Deportivo, mismo que estará regulado por el Instructivo de Ejecución del Proyecto.

de actores que se encuentra en contraste con las mínimas oportunidades de provisión, entrenamiento y desarrollo de la actividad física y deportiva.

Si bien este estudio ha hecho una contribución significativa a la falta de investigación que examine la política deportiva de Alto Rendimiento en el país, la investigación no está exenta de limitaciones. Una de las dificultades centrales que enfrentó fue la falta de material académico para desarrollar una comprensión de la participación histórica, y política en el deporte de Alto Rendimiento ecuatoriano.

La Secretaría del Deporte desempeñó un papel importante, en el aporte de aspectos claves de la investigación, en particular en el suministro de una serie de documentos importantes. Se recopiló una cantidad significativa de datos durante las entrevistas, la falta de acceso o de definición de los actores clave es indicativo del proceso activo de contener la agenda de política deportiva, propios del hermetismo típico de instituciones burocráticas.

Como se indicó al inicio de este apartado, el país posee una estructura emergente de políticas deportivas por lo que puede no tener la suficiente madurez en la experiencia para el desarrollo e implementación de políticas y programas ajustados muy bien a muchas de las necesidades reales de los problemas que se pretenden abordar, basándose en las evidencias tangibles de dichas situaciones (Piggin, Jackson, y Lewis 2009; Smith y Leech, 2010).

Los actores en forma de individuos de élite ministeriales, pasando por los clubes y deportistas, juegan un papel importante en los resultados de entrega e implementación de políticas. Al analizar la evidencia observada que las decisiones de las organizaciones y los resultados de las políticas públicas nacen de la lucha entre organismos o individuos. Varios actores claves como federaciones y atletas, se han destacado como elementos centrales del proceso y generación de políticas como críticos con un peso considerable en las opiniones que podrían emplearse para afinar estrategias o detectar fallas en la implementación.

A través de este estudio, se identificaron temas clave para desarrollar estrategias adecuadas de análisis, creación, desarrollo e implementación de las políticas que actualmente se tienen y las que a futuro puedan surgir, este es un aporte contundente al desarrollo de políticas públicas para el incrementar los niveles de participación y de los futuros beneficiarios ya que una mayor comprensión de sus intereses, necesidades y

condiciones deportivas y personales también ayudaría a una mayor implementación y reformulación de la política.

Capítulo Cuarto

Propuesta sobre el marco de acción para el mejoramiento de la efectividad en la implementación de políticas públicas para el deporte de alto rendimiento

La planificación asertiva y metódica conlleva a la concreción de todo el programa de estrategias que se requiere para impulsar con políticas públicas adecuadas al deporte de alto rendimiento. Sin embargo, se requiere la planificación de estrategias con las cuales se logre abordar cada política pública que se plantee, con un marco de acción en donde se encuentren definidos objetivos y acciones.

Desde el punto de vista neo institucionalista, que es el que se aborda en este marco de estrategias debido a que es el sistema de generación de políticas públicas que se aplica en los entes gubernamental, el estado ecuatoriano a través de su ente centralizado de deporte, es el que debe guiar dicho proceso de implementación. Esta centralización de la dirección en cuanto a la planificación e implementación de estrategias, es la que garantiza el enlace entre el resto de los actores y beneficiarios de las políticas públicas, con lo cual, la implementación de las estrategias que se proponen en el presente estudio, abordarían deficiencias organizativas esenciales que en la actualidad promueven la ralentización de los canales de acción debido a la evidente desorganización y a la superposición de funciones. Así mismo, las estrategias que se proponen, facilitarían en los atletas de alto rendimiento, alcanzar resultados satisfactorios al poder asegurarse los insumos materiales y técnicos de manera oportuna y efectiva. A continuación, se presentan estas estrategias y acciones.

En base a las evidencias registradas en este estudio, se identificaron las falencias en el sistema de políticas públicas en torno al Alto Rendimiento. Primero, No se ha establecido la metodología para la generación de políticas públicas, el seguimiento, evaluación y control, existe ya un Plan en donde se han esbozado políticas públicas, pero se deben fortalecer para que se desarrolle acorde a la realidad deportiva del país.

Segundo, muchos de los principales actores representantes del estado, no emplean prácticas de gestión y gobernanza contemporáneas que impacten directamente en la capacidad de producir resultados al Deporte de Alto Rendimiento, hay una falta de

integración y coordinación entre organizaciones gubernamentales, entes deportivos y beneficiarios para maximizar logros deportivos nacionales y por ende internacionales. Por lo cual es necesario mejorar la operatividad desde el ente rector del deporte y de ahí continuar con el respectivo mejoramiento al sistema deportivo incluida la normativa sobre la cual se va a manejar el deporte.

Tercero, dada la crisis política y económica que atraviesa el país hace varios años (Córdova 2018; Maridueña 2019), situación con la cual se evidencia una carencia de recursos suficientes para la implementación de los planes de desarrollo del Alto Rendimiento través de la figura de las políticas públicas, existe la necesidad de realizar estrategias para buscar alianzas con empresas públicas y privada que apoyen al deporte al alto rendimiento.

1. Marco de acción para la implementación efectiva de políticas públicas enfocadas al deporte de Alto Rendimiento.

Todos los gobiernos juegan un papel activo y crucial en el desarrollo y apoyo de la vida deportiva de sus naciones y esto se aplica al alto rendimiento, sin embargo, pocos gobiernos dan la importancia necesaria al deporte a gran escala, como herramienta para avanzar en sus objetivos de desarrollo social, inclusión nacional y reconocimiento internacional.

Para aprovechar al máximo el potencial del deporte, y lograr el alto rendimiento en los atletas elites, debe identificarse la realidad nacional para poder integrar un conjunto de herramientas de desarrollo más amplio en políticas nacionales, la inversión necesaria y la capacidad adecuada para permitir que los programas se apliquen a toda la población.

Lograr esto, representa un importante desafío para el ejecutor de las políticas públicas, en este caso, el estado ecuatoriano a través del organismo sectorial correspondiente, por tal motivo primeramente es el gobierno el llamado a establecer la importancia social que representa el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a mejorar condiciones de vida desde la niñez de los ciudadanos, a través del deporte y en este caso propender direccionarlo a llegar al Alto Rendimiento.

El estudio del territorio y la población como punto de partida para conocer el estado actual del deporte y las necesidades para su práctica, son indispensables para establecer políticas públicas claves, de los cuales se desprenderán los programas y

proyectos correctos y de acuerdo a cada situación con la finalidad de llegar a todos los sectores y de manera inclusiva.

Por lo cual se debe mejorar la operatividad en generación de políticas públicas desde el ente rector del deporte ecuatoriano, esta propuesta es la primera etapa de un marco más amplio de recomendaciones enfocado en mejorar y garantizar la ejecución y control de las políticas de Estado asociadas al Alto Rendimiento y, surge de la realidad interna de la Secretaria del Deporte, observadas en el marco de esta investigación, así como de la información recabadas por medio de las entrevistas.

En segundo lugar, corresponde a involucrar a todos los actores deportivos desde la población hasta el equipo de trabajo, incluidas las entidades públicas y privadas, sobre la importancia de crear políticas deportivas para el desarrollo del nivel deportivo ecuatoriano y no solo visto desde el punto de vista del fútbol, como es costumbre, sino de la gran variedad de deportes que destacan en nuestro país.

El empoderamiento de las políticas por parte de los funcionarios públicos o del resto de los *stakeholders*, es fundamental para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de las iniciativas. Sin esto, es poco probable que reciban el apoyo, importancia y el compromiso necesario para tener éxito.

El estudio del territorio y la población como punto de partida para conocer el estado actual del deporte y las necesidades para su práctica, son indispensables para establecer políticas públicas claves, de los cuales se desprenderán los programas y proyectos correctos y de acuerdo a cada situación con la finalidad de llegar a todos los sectores y de manera inclusiva.

Lasswell (2016) fue el primero en definir un proceso político al centrarse en el proceso de toma de decisiones aplicado a políticas públicas. Este autor, diferencia y señala una serie de actividades funcionales que permiten completar el proceso de toma de decisiones, estas son: inteligencia, recomendación, prescripción, práctica, evaluación y terminación. La inteligencia hace referencia a cómo se diseña y procesa la información de los tomadores de decisiones.

Luego se trata de saber cómo se hacen y promueven las recomendaciones. Los pasos de prescripción y práctica indagan sobre las reglas generales: ¿cómo se prescriben? ¿Cómo se aplican?, el análisis tiene como objetivo evaluar las dos fases anteriores. Por último, la terminación evalúa todos los procesos que dan por concluidas la implementación de una política.

Por lo tanto, con estas contribuciones de Lasswell (2016), es posible distinguir siete etapas principales de un proceso de generación de políticas públicas que deben seguirse para garantizar el éxito de estas.

Por lo tanto, el estudio del diseño de una política se debería centrar en la realización de los primeros cinco pasos mencionados a continuación, con especial atención a los pasos 3 a 5, que no necesariamente parecen lineales, sino concomitantes.

1. Identificación de una necesidad / problema
2. Recomendaciones y análisis de la política actual.
3. Desarrollo / redacción / descripción de una política.
4. Consulta / coordinación / revisión / modificación
5. Adopción / aprobación / decisión
6. Aplicación / implementación
7. Evaluación / revisión / actualización

La lista anterior de pasos para el diseño de una política pública, representa la etapa de la propuesta de un marco de acción para su implementación que en este estudio se desarrolla.

Considerando como base que todos los actores deben estar suficientemente claros de las diversas etapas, ya que la creación de una política pública efectiva va más allá de la mera designación de objetivos por funciones de una institución o que puedan ser cuestiones políticas, el objetivo principal es a la resolución de un problema real, el identificar como abordarlo y darle seguimiento respectivo luego que se decidan e implementen acciones de Estado para generar algún cambio.

En esta etapa, se considera necesario, que la formación de los funcionarios responsables, tengan al menos un nivel básico en cuanto a la gestión de políticas públicas, por lo cual se debe generar estos procesos formativos básicos en todos los funcionarios inmersos.

2. Propuesta para mejorar la operatividad en la generación de políticas públicas en el organigrama de la Secretaría del Deporte.

Un punto importante de la propuesta asociado a la implementación adecuada de políticas públicas en torno al deporte de Alto Rendimiento, y en base a las observaciones

realizadas en el transcurso de las entrevistas, y documentación analizada en la presente investigación, es la de redefinir y socializar los roles y responsabilidades específicas de los actores que forman parte del proceso de generación, implementación y control de políticas públicas dentro de la Secretaría del Deporte de Ecuador.

Para contrarrestar los resultados de las actividades, normativas y procesos de las políticas públicas deportivas, implica una mejorar en la operatividad de la institución, dado que actualmente existen varias deficiencias en algunas funciones y responsabilidades entre instituciones que a la fecha son actores importantes en ámbito del deporte de Alto Rendimiento.

Si bien es cierto que a partir del 2018 se encuentra vigente el Plan Decenal y este define ahora de manera clara los objetivos que se deben buscar para mejorar el deporte de Alto Rendimiento, no hace referencia a una estrategia de cómo implementar estas políticas, las responsabilidades de los diversos actores o de fechas específicas en la cuales se pueda medir en su avance.

A su vez, se confirmó en las entrevistas que las vías de interconexión interinstitucionales son deficientes tanto a nivel de manejo de ciertos flujos de información, como en el modelo participativo adoptado para la creación de políticas, o incluso, no hay definición de los mecanismos de control.

En esta investigación, se propone implementar la siguiente operatividad como apoyo al deporte de Alto Rendimiento (Figura 11), con la misma se busca facilitar la conexión interinstitucional y facilitar los procesos de monitoreo o toma de decisiones.

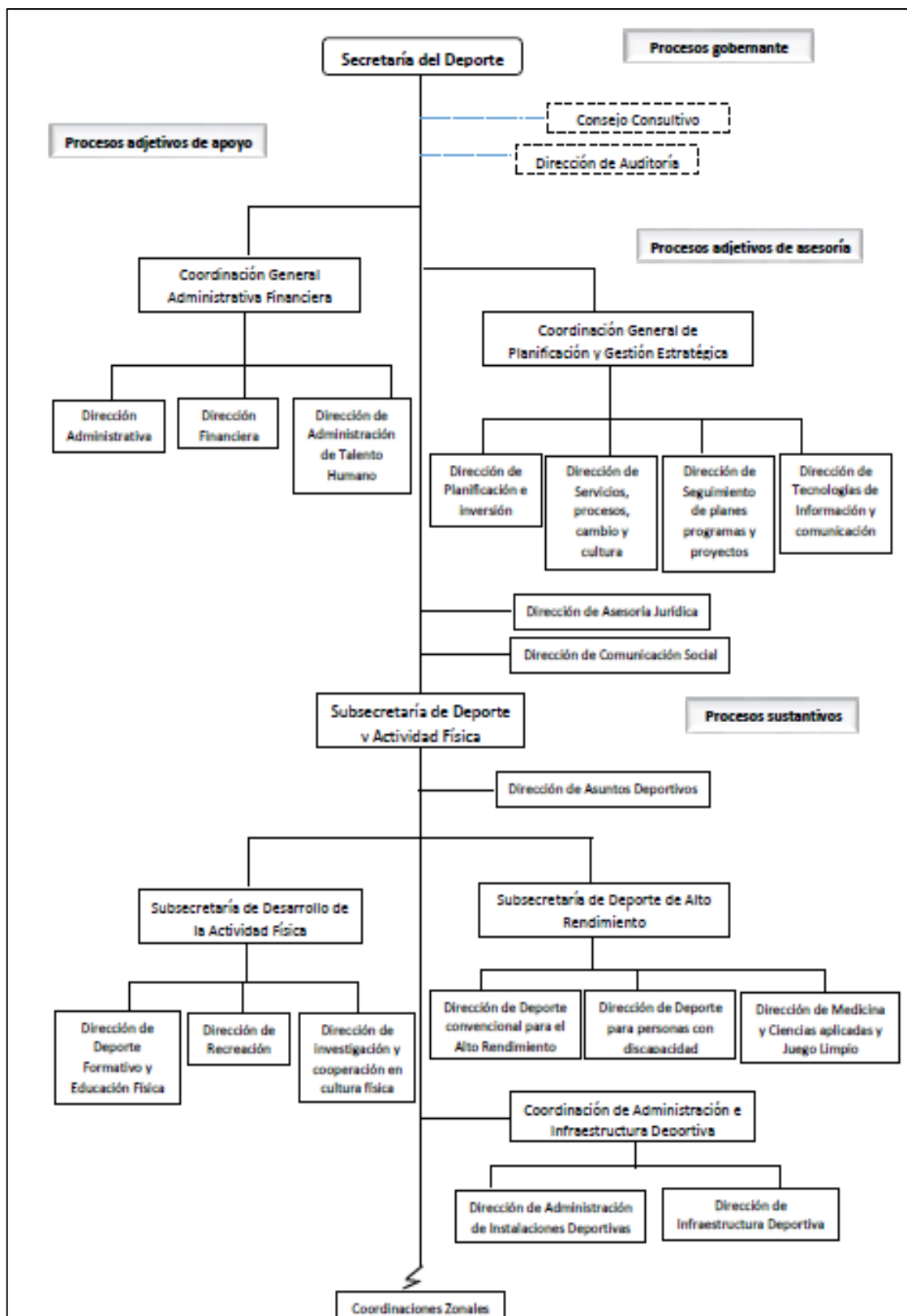


Figura 11. Organigrama administrativo actual de la Secretaría del Deporte.
Fuente: Secretaría del Deporte (2019).

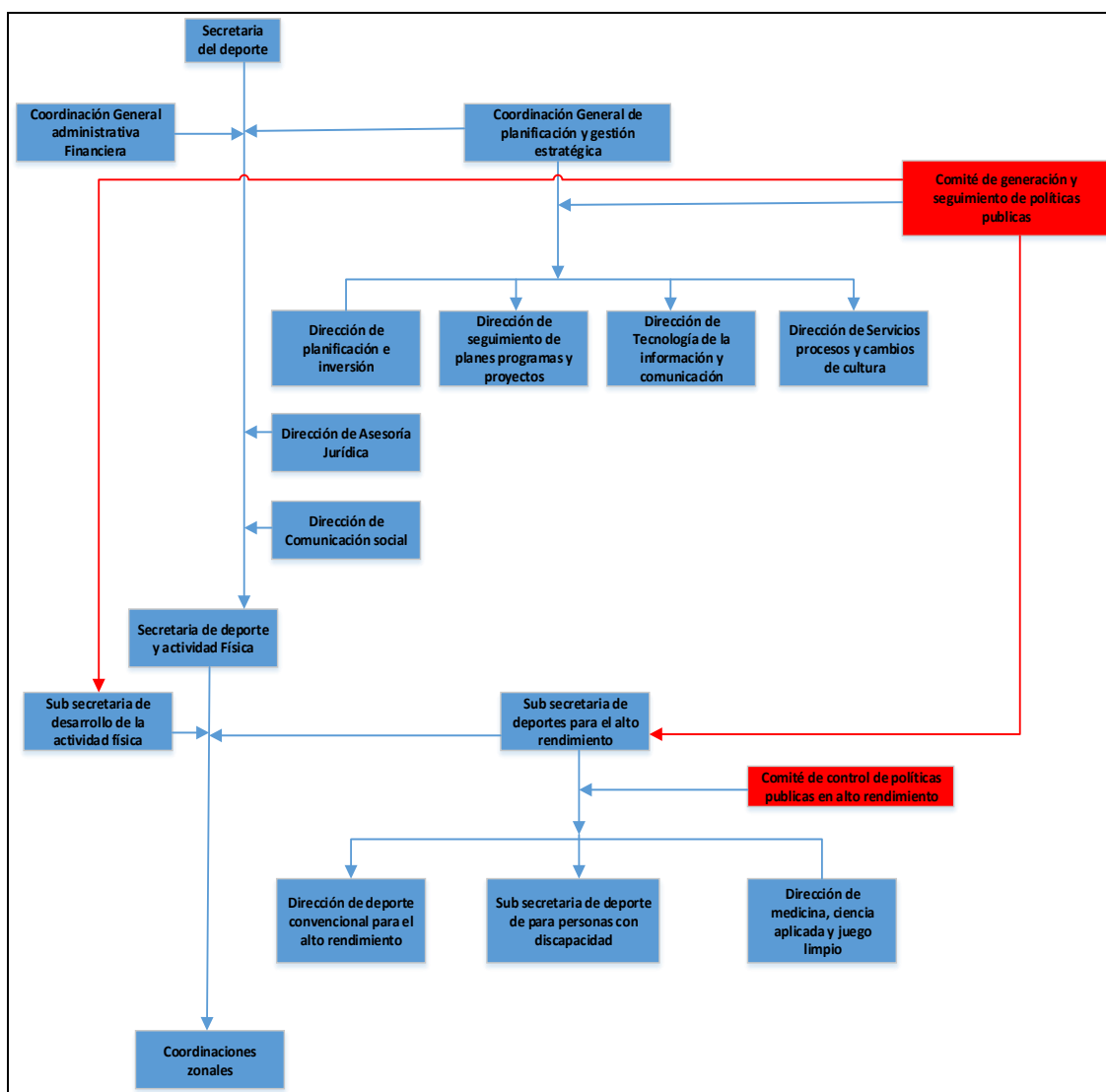


Figura 12. Propuesta operativa al organigrama administrativo de la Secretaría del Deporte asociado con una mejora administrativa del marco de acción en torno a las políticas públicas de Alto Rendimiento.

Fuente y elaboración propia.

En la Figura 11., se muestra el organigrama administrativo actual de la Secretaría del Deporte, y en la

Figura 12, se presenta la propuesta de incluir los comités para asegurar un tratamiento administrativo e institucional más efectivo de las políticas públicas.

Desde el punto de vista del institucionalismo, se considera a las instituciones como entes organizados en los cuales se pueden generar propuestas y acciones que ejerzan un efecto contundentemente positivo en torno a la solución de problemas de la sociedad, no se puede asegurar que la organización actual de la Secretaría del Deporte cumpla integralmente esta premisa, principalmente debido a que en su estructura orgánica no existe un área establecida para la generación, control, evaluación de políticas públicas.

Siendo la Secretaria del Deporte la institución gubernamental de más amplio rango de decisión y acción en materia deportiva, con su estructura como se aprecia en la Figura 11., en la actualidad en esta estructura orgánica existe la Subsecretaría de Deporte de Alto Rendimiento, la cual tiene como responsabilidades presentar la propuesta de política nacional y normativa en deporte de Alto Rendimiento y personas con discapacidad a la máxima autoridad; y coordinar la evaluación al cumplimiento de la política nacional, es evidente que no se identifica el monitoreo que debe existir y no hay otra área que se encargue de esto, en este sentido se presenta la propuesta de la

Figura 12.

La creación de un comité para la generación y seguimiento de políticas públicas, tal como se presenta, no implica una reestructuración orgánica, ni presupuestaria, que afecte a la estructura actual, la misma, se propone bajo la figura de comisión, misma que se adscribiría a la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, y debería conformarse por un representante de la mencionada coordinación así como un representante de los entes públicos y privados, relacionados en el alto rendimiento, es decir, un representante de la Subsecretaría de deporte para el alto rendimiento, de la Subsecretaría de desarrollo de la actividad física, del Comité Olímpico Ecuatoriano, de las federaciones ecuatorianas por deporte, de las federaciones provinciales, del Comité paralímpico, y de la Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad y un atleta designado por los demás atletas para que les represente.

Como se observa en la Figura 13, esta comisión de trabajo es de carácter multidisciplinario e interinstitucional, y su principal función sería identificar situaciones que ameriten políticas públicas, considerando la opinión de los diversos representantes que al final representan todos los niveles del entorno deportivo (desde los que generalmente se consideran como generadores de políticas, pasando por los implementadores y finalizando con los beneficiarios), también se encargaría de definir metas y estrategias de implementación y definirían los criterios de evaluación de cumplimiento de dichas políticas.

Con todas esta información y personal calificado se podrán verificar los aciertos y corregir las fallas operativas y procedimentales, y emitirían los informes correspondientes a la directiva general de la Secretaria del Deporte, con las respectivas recomendaciones vinculantes en torno a las políticas públicas deportivas, entre estas, las relacionadas con el Alto Rendimiento.

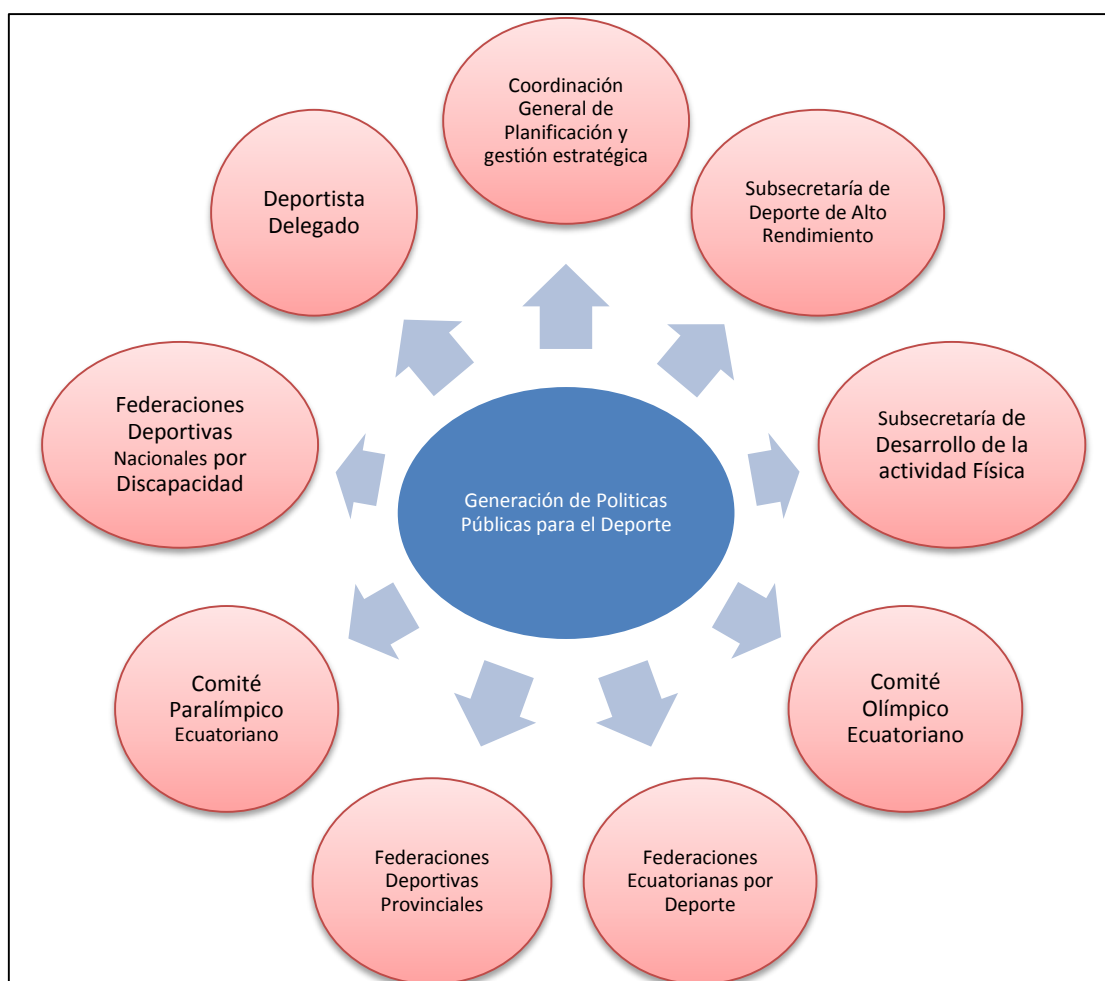


Figura 13. Representantes de la comisión generadora de políticas públicas que se propone.
Fuente y elaboración propia.

De igual manera, se recomienda la creación de un comité de control de políticas públicas en Alto Rendimiento, mismo que estaría organizacionalmente suscrito a la Subsecretaría de Alto Rendimiento, y que tendría por función el mantenimiento de un cuerpo técnico de evaluadores de las políticas públicas implementadas en esta área.

Una vez definidas las políticas públicas deportivas a ser ejecutadas, esta comisión deberá evaluar y monitorear su cumplimiento, y rendir cuentas a la Dirección de la Secretaría del Deporte, para que esta pueda realizar los correctivos respectivos y mantener información de primera mano que sirva para rendir cuentas sobre el estado de la implementación de las políticas públicas al comité.

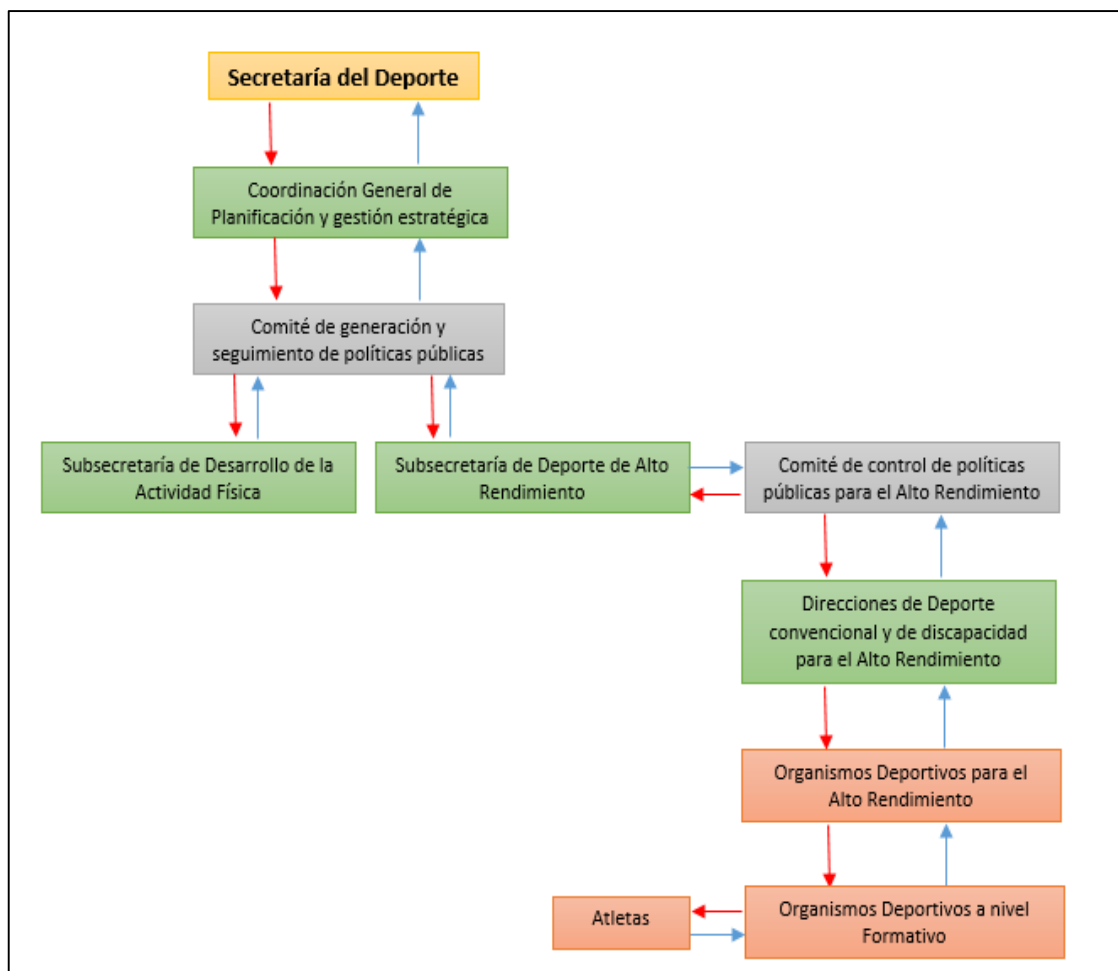


Figura 14. Jerarquización propuesta del flujo de información y la emisión de directrices dentro de la propuesta de reestructuración orgánica administrativa en la gestión de políticas públicas de Alto Rendimiento.

Fuente y elaboración propia.

El orden jerárquico del flujo de información en este caso implica la necesaria interconexión entre los diversos actores, como se observa en la Figura 14, se recomienda una jerarquización del flujo de información en la que se respeten ambos canales y se definan quien o quienes transmiten la información, esto, es relativamente importante para lograr mantener actualizada la información, ejercer los respectivos controles de una manera adecuada.

Como se mencionó anteriormente, si bien existe en la actualidad un documento formal que define las políticas públicas deportivas (Secretaría del Deporte 2018), lo que se desprende de la evaluación obtenida mediante las entrevistas, muestra que, falta mucho para poder garantizar que las políticas públicas sean efectivas, en este sentido, se presenta a continuación una propuesta de marco de acción para la implementación de políticas públicas de Alto Rendimiento.

3. Estrategias para el desarrollo de los atletas y la gestión gubernamental.

Con respecto a una de las principales debilidades del proceso de generación e implementación de políticas públicas para el deporte de Alto Rendimiento es la incapacidad de estas para fomentar de manera continua que se maximice la calidad y el rendimiento de los deportistas nacionales. Para resolver esto se requeriría:

- a) Afianzar la gestión estratégica del deporte de Alto Rendimiento a nivel del estado ecuatoriano;
- b) Contar con profesionales expertos en todos los ámbitos de materia deportiva es decir técnicamente y administrativamente.
- c) Apoyo desde el Estado para que el personal tanto público y privado sea capacitado o cuente con los estudios deportivos específicos a fin de garantizar un manejo técnico del deporte ecuatoriano;
- d) Promover asociaciones más fuertes entre los actores dentro del deporte, es decir, Secretaría del Deporte y sus áreas internas inmersas en la generación de política pública junto con la parte externa, asociaciones deportivas provinciales, instituciones privadas en general.
- e) Identificar que se requiere un enfoque deportivo específico, de acuerdo a cada deporte, al deportista, a su situación territorial, necesidades, jerarquía de competencia, etc. para maximizar la actuación de los atletas;
- f) Determinar cuales deberán ser las organizaciones deportivas que permitan brindar los servicio adecuados a los atletas de Alto Rendimiento;
- g) Establecer una mejor planificación y gestión de los resultados obtenido en los deportes de Alto Rendimiento tanto a nivel de la Secretaría del Deporte como de los organismos deportivos inherentes.
- h) Crear condiciones que permitan las mismas oportunidades a los atletas en general propendiendo brindar el apoyo durante las diferentes etapas y a lo largo de la vía de su desarrollo deportivo e implementar metas para los deportistas que estén recibiendo beneficios del Estado sobre los eventos competitivos internacionales y su contribución al país.

En los últimos años, Ecuador, ha tenido éxitos deportivos visibles en el ámbito internacional, sin embargo, según se evidencia en el grupo de atletas entrevistados, el Estado ha brindado su apoyo con la cobertura de ciertos requerimientos básicos, que mejoran el rendimiento, pero la razón primordial de este éxito, se centra particularmente en la determinación del atleta por seguir adelante y cada vez ser mejor, esta situación los impulsa a buscar por todos los medios la ayuda necesaria y aprovechar al máximo los recursos que les son asignados.

En base a lo anterior, es evidente que se requiere una mejor planificación, recursos y un mejor soporte para los programas de Alto Rendimiento. Se emplean muchos términos para describir a los deportistas de Alto Rendimiento, entre estos, comúnmente se incluyen términos como: talentosos, alto rendimiento, elite y/o profesionales.

Estos términos se usan indistintamente y carecen de una definición clara, por lo tanto, de manera general, el concepto de Alto Rendimiento está abierto a una amplia interpretación. La optimización de los procesos implica que todos los actores manejen un lenguaje común para poder entender de manera clara cuando se hace referencia a una situación en particular, En respuesta a esta situación, se propone adoptar de manera unánime y general el término "maximizar el rendimiento deportivo" dado que este puede aplicarse independientemente del deporte o nivel competitivo de cada disciplina. A continuación, se presenta un modelo común para ilustrar el proceso de maximización del rendimiento deportivo de los atletas (Figura 15). El reto en este caso, es asegurar que exista el apoyo necesario y apropiado para los atletas dentro de la vía de desarrollo de habilidades en los respectivos deportes, con lo cual, se garantizaría el éxito de los procesos implementados.

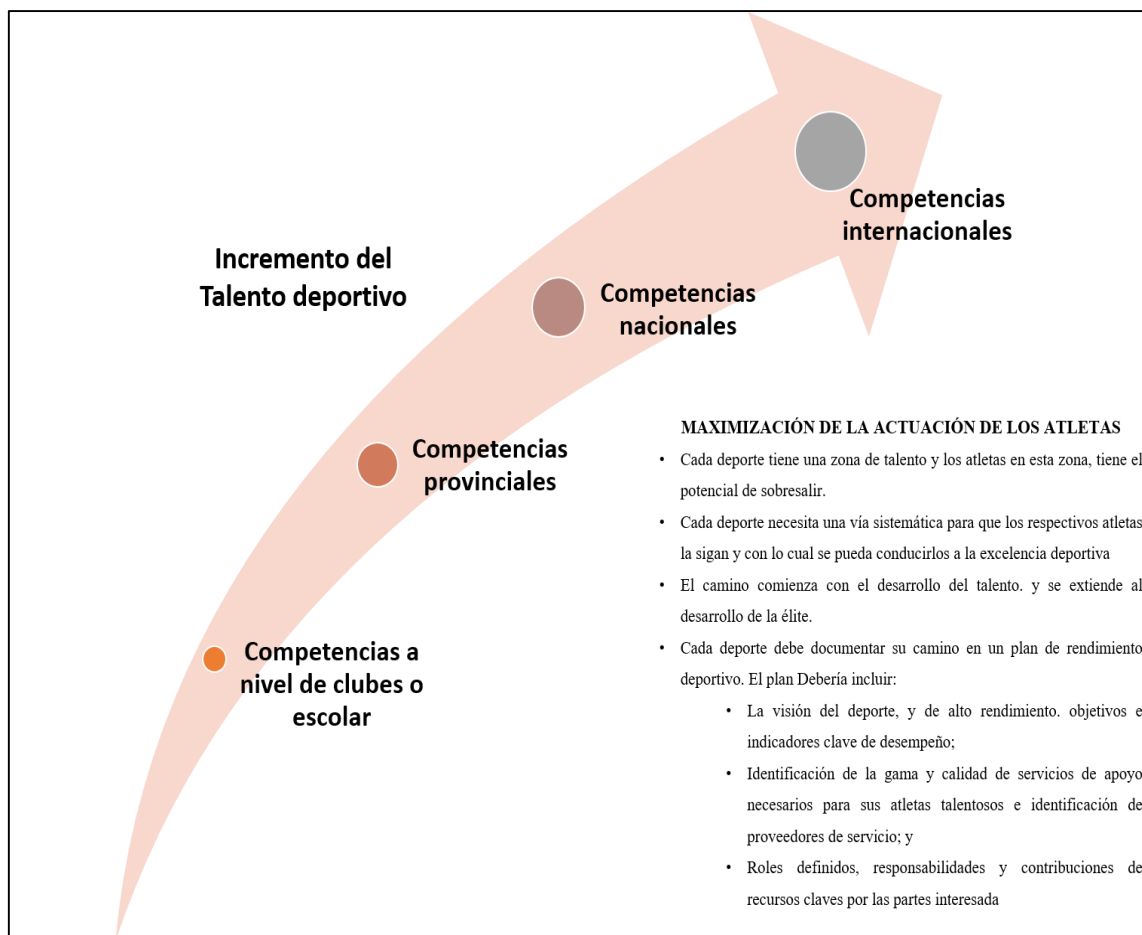


Figura 15. Esquema de etapas de maximización del Alto Rendimiento.
Fuente y elaboración propia.

Como se observa, se requiere un desarrollo planificado y coordinado para el país si se quiere alcanzar y conservar la competitividad deportiva dentro del ámbito nacional e internacional. Las diversas partes interesadas en el deporte de Alto Rendimiento tienen mucho para contribuir en la elaboración de un plan para el futuro.

A los efectos del éxito del marco de acción propuesto, se adoptó un conjunto de principios operativos que se deben aplicar al sistema recomendado:

- Proporcionar un sistema de Alto Rendimiento transparente y responsable que cuente con los recursos adecuados;
- Propender la excelencia en el deporte es una búsqueda que vale la pena;
- Generar estrategias que permitan la equidad y la inclusión social;
- Uso de asociaciones y esfuerzo integrado;
- Centrarse en servicios específicos para el alto rendimiento y necesidades de apoyo para atletas;

- f) Maximizar el uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles; y
- g) Luchar contra el doping²¹ y asegurar que toda la participación de los atletas sea la adecuada.

En base a lo anterior y partiendo de los resultados de las respectivas evaluaciones, se presentan las estrategias respectivas para el desarrollo de los atletas y la gestión gubernamental.

3.1. Vías para el desarrollo de los atletas

Si una federación deportiva aspira a producir continuamente atletas de clase internacional, requiere aplicar un enfoque sistemático para la prestación de servicios y el desarrollo de sus deportistas. Por lo tanto, la atención deberá centrarse en las vías de desarrollo de los atletas hacia la excelencia en los deportes individuales.

La ruta comienza en el club o en la escuela y se extiende hasta el ámbito deportivo internacional. El camino une las etapas de desarrollo y es vital que los atletas con talento sean identificados y desarrollados en cada etapa (ver Figura 15). Los requisitos de un atleta en cada etapa varían considerablemente, pero la constante, independientemente del deporte, es que la calidad y la gama de servicios aumentan cuanto más avanza el atleta a lo largo del camino.

Cada deporte es único y, por lo tanto, utiliza una amplia variedad de proveedores de servicios para cumplir con los requisitos de sus atletas. El desafío para un deporte es identificar y establecer asociaciones con la mejor combinación de servicios y proveedores de servicios en cada etapa del camino y de esta manera poder satisfacer las necesidades de los atletas y maximizar su rendimiento.

En base a lo anterior y a los hallazgos realizados en este estudio se sintetizan una serie de situaciones relacionadas con la efectividad de los mecanismos y procesos empleados por el estado para garantizar el desarrollo de los atletas:

²¹ Doping o dopaje: Es la administración o uso por parte de un atleta de cualquier sustancia ajena al organismo o cualquier sustancia fisiológica tomada en cantidad anormal o por una vía anormal, con la sola intención de aumentar en un modo artificial y deshonesto su performance en la competición.

- Las federaciones deportivas deberían tener la responsabilidad principal de maximizar el rendimiento deportivo en sus respectivos deportes.
- Según se observó de las entrevistas, la falta de experiencia en el ámbito deportivo impide que exista una correcta propuesta en los programas y proyectos para que duren a largo plazo.
- Se reconoce como problemática la limitación financiera de las federaciones deportivas. Para ese fin, un enfoque más específico debería ser desarrollado a fin de financiar a los deportes que van creciendo de acuerdo a su desenvolvimiento competitivo.
- La Falta de personal profesional en el área deportiva y las condiciones de para trabajar con los deportistas son un limitante.

Lo anterior, conlleva a la emisión de las siguientes estrategias orientadas a maximizar la efectividad de las políticas pública en materia de Alto Rendimiento:

Estrategia 1.- El Gobierno al asignar recursos económicos para el deporte de alto rendimiento a los organismos deportivos, debe adoptar un enfoque dirigido a la creación de una estructura de soporte por niveles basado en que:

- a) Las federaciones deportivas serán evaluadas en función de su capacidad para desarrollar, implementar y proporcionar recursos deportivos y planes de desempeño para brindar mejor servicio a los deportistas.
- b) Deben generarse auditorías de competencia/capacidad por parte de la Secretaria del Deporte, en consultas con la Federaciones Deportivas para determinar el criterio y proceso de selección para asignar recursos a los atletas de Alto Rendimiento en función de sus necesidades particulares.

Estrategia 2.- Se recomienda que la Secretaria del Deporte, de la mano de las federaciones deportivas, fomenten la creación de grupos de prioridad basados en:

- a) Identificar brechas de servicio y/o prestación de estos en las vías de desarrollo de los atletas de elite.
- b) Establecer condiciones territoriales y socioculturales de los atletas de elite;

- c) Proporcionar apoyo continuo para la implementación de planes de rendimiento deportivo.
- d) Proporcionar consultoría continua de desarrollo organizacional para mejorar la estrategia y el funcionamiento de los deportes.
- e) Buscar el patrocinio con empresas privadas para el benéfico deportivo de los atletas de élite.

Estrategia 3.- La Subsecretaría de Alto Rendimiento de la Secretaría del Deporte, fortalezca los enlaces interinstitucionales con las federaciones deportivas para:

- a) Generar condiciones y capacidades para incrementar la cantidad y calidad de la reserva deportiva que representará al país.
- b) Difundir los programas y proyectos a los cuales pueden acceder los deportistas a fin de que hagan uso de acuerdo a sus necesidades y puedan mejorar sus condiciones de deportistas.;
- c) Contratar el personal especializado en materia deportiva a fin de dar el seguimiento respectivo a manera de auditoria a los organismos deportivos.
- d) Se deben desarrollar, implementar y evaluar planes de rendimiento deportivo específicos para cada disciplina en conjunto con las partes claves que intervienen:
 - La visión del deporte, los objetivos de resultados de Alto Rendimiento y los indicadores clave de rendimiento;
 - Lineamientos de desarrollo claramente establecidos;
 - Identificación de la gama y la calidad de los servicios de apoyo necesarios para los atletas y promesas deportivas
 - Roles definidos, responsabilidades y contribuciones de recursos de los principales interesados.

En la

Figura 16, se muestra un resumen de las primeras tres estrategias que hasta ahora se presentan.

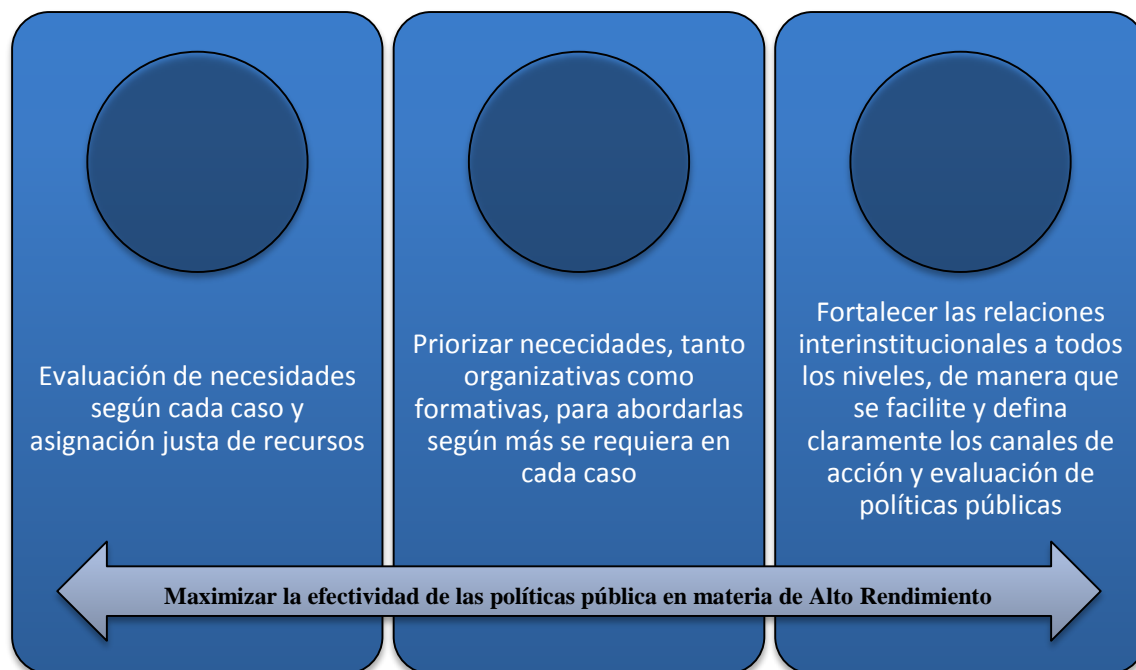


Figura 16. Síntesis de las primeras tres estrategias de acción propuestas para maximizar la efectividad de las políticas públicas.

Fuente y elaboración propia.

Estrategia 4.- Desarrollar una jerarquía de rendimiento deportivo caracterizada por:

- a) Programas de desarrollo de atletas élite con metas específicas y reales por disciplina.
- b) Programas de desarrollo de talentos por clubes.
- c) Programas de desarrollo deportivo que permita la inclusión de pueblos autóctonos.

Estrategia 5.- Generar patrocinio como parte del incentivo para las competencias internacionales de los deportistas de alto rendimiento.

Estrategia 6.- Priorizar el deporte en las escuelas como parte de la iniciación deportiva para llegar al alto rendimiento, formar alianzas con los entes públicos para mantener un estándar en las habilidades que deben ser desarrolladas y un objetivo en común identificar las futuras promesas deportivas.

El apoyo es generalizado para los atletas con capacidades especiales, los cuales, también tendrían la oportunidad de desarrollar su destreza deportiva en iguales condiciones que los deportistas convencionales. Implícito en ese reconocimiento está la

misma expectativa de compromiso del atleta por cualquier apoyo que pueda recibir. Los niveles de apoyo actuales limitan a la práctica deportiva en condiciones de vulnerabilidad, se recomienda que de manera urgente se generen estrategias para:

- a) Cuerpo técnico especializado para los deportistas de Alto Rendimiento con discapacidad.
- b) Desarrollar metodologías que permitan identificar tendencias y los factores más importantes para definir y seleccionar los escenarios de acuerdo la realidad actual de los deportistas con discapacidad.

Estrategia 7.- Establecer la vinculación de estudios y entrenamiento para deportistas dentro del deporte de alto rendimiento, mediante becas estudiantiles que permitan incluir a sus entrenamientos diarios y sus competencias.

Estrategia 8.- Establecer mesas comunicativas entre deportistas, entes del gobierno y organismos deportivos para que en conjunto se formes estrategias de cambio para reducir la precariedad.

Estrategia 9.- Determinar estándares de calidad en el sistema deportivos por parte de la Secretaría del Deporte, ya que, si se cuenta con procesos y personal de alta calidad, mejor será el servicios y aporte que se le entrega a un deportista, y por ende mejores serán los resultados que se obtendrá de los atletas, esto con la finalidad de que se retribuya al país los méritos de un esfuerzo en conjunto.

3.2. Acciones de gestión y del gobierno

El sistema de Alto Rendimiento del Estado requiere un gobierno a un nivel estratégico que trascienda a las organizaciones individuales y a las agencias gubernamentales, el sector privado y organizaciones deportivas comunitarias. Para gobernar, el sistema estatal requiere estratégicamente:

- a) Un plan estratégico estatal de rendimiento deportivo y un proceso de planificación;
- b) Políticas estatales de rendimiento deportivo ajustadas a la realidad de los atletas y orientado al cumplimiento de metas verificables;

- c) Un sistema de financiamiento tanto estatal como de otros actores que pueden contribuir;
- d) Un sistema estatal de evaluación del rendimiento deportivo.

Los siguientes hallazgos y observaciones fueron formulados y dirigidos de manera pertinentes a la gobernanza y su sistema de gestión de políticas públicas deportivas de Alto Rendimiento:

- Consolidar el cumplimiento de los programas y proyectos realizados de todas las organizaciones deportivas en base a las políticas públicas propuestas y no solo en base ejecución presupuestaria.
- Establecer un mecanismo para medir el nivel de aporte de un organismo deportivo según el cumplimiento de sus actividades y de acuerdo a esto identificar las deficiencias para tomar acciones.
- Realizar el análisis de escenarios sobre ambientes alternativos futuros que podrían influir en la magnitud del impacto de la política deportiva, acorde a los factores de éxito y/o fracaso de las decisiones.
- Dejar por sentado un documento en donde se establece los procesos de los comités para la generación de políticas públicas mismas que estará a cargo de la Coordinación de Planificación, junto con la Subsecretaría del Deporte de Alto Rendimiento.

A continuación, se detallan las estrategias para la mejorar las acciones de gobierno mediante su entidad sectorial:

Estrategia 1.- Al haberse establecido políticas públicas mediante un documento aprobado como es el plan decenal 2018-2028 (2018), la Secretaría del Deporte debe seguir de manera estricta lo que en este documento se plantea, considerando además, una reestructuración orgánica y los programas y proyecto considerados como claves y necesarios para el cumplimiento de las políticas, e implementando la determinación periodos de puesta en marcha del Plan para su ejecución en el periodo planteado.

Estrategia 2.- Se exhorta a que, en apoyo de las estrategias anteriores, también se considere lo siguiente:

- a) La Subsecretaria de Alto Rendimiento, sea responsable de los resultados de rendimiento deportivo a nivel provincial/Nacional e inicie una etapa de:
 - Planificación política y estratégica;
 - Planificación para capacitación técnica a los involucrados con los deportistas de alto rendimiento; y
 - Evaluación del desempeño de funciones de los entrenadores, según sus resultados obtenidos.
- b) La Subsecretaria de Alto Rendimiento debe tener como objetivo difundir y posicionar las políticas públicas deportivas en la opinión pública en este sentido, se hace referencia a todos los organismos deportivos por ser los ejecutores y a los deportistas, quienes son los beneficiarios para su conocimiento y aplicación en todo el territorio nacional.
- c) La Subsecretaria de Alto Rendimiento, debe garantizar que los atletas no deserten de manera prematura de los programas de formación y desarrollo deportivo que se implementen desde los niveles más bajos del escalafón organizativo deportivo, se recomienda que se rediseñe un programa específico de becas o apoyo estudiantil para que los atletas considerados como de elite, puedan desarrollarse tanto es su vida estudiantil como en sus actividades deportivas, esto refuerza el compromiso que tiene el gobierno con la sociedad de buscar un mejor futuro para la población.

Estrategia 3.- En una situación como la que atraviesa el país en donde la austeridad se ha convertido un factor fundamental para apoyar a la economía es necesario buscar la participación activa del sector privado, formar convenios que beneficien a ambas partes. Se recomiéndese tome a consideración otro medio de financiamiento como el impuesto a las telecomunicaciones que existió en su momento (mencionado en el capítulo 2), para que, de esta manera, exista un aporte específico para determinado proyecto así los recursos no serían utilizados en gastos administrativos.

La estabilidad y certeza del financiamiento es un requisito crucial para la planificación del programa de rendimiento deportivo independientemente de la fuente de financiación. Las siguientes son opciones sugeridas para consideración del Gobierno en relación con su contribución potencial:

- a) Convertir a la Secretaria del Deporte en un ministerio sectorial para aumentar la asignación de recursos y su capacidad de ejecución a nivel territorial;
- b) Contribuir a los deportistas de Alto Rendimiento con recursos a partir de comisiones generadas al por medios privados,
- c) Formar convenios con instituciones privadas para patrocinar a los deportistas de Alto Rendimiento.

Estrategia 4.- La Secretaria del Deporte, en conjunto con el COE y las Federaciones deportivas, deben construir un sistema de metas e indicadores de impacto que debe dar balance de la integralidad del sistema deportivo y puntos de referencia para evaluar y monitorear el rendimiento del deporte de alto rendimiento en el país.

Estrategia 5.- La Secretaria del Deporte debe generar programas que propicie convocatorias a expertos técnico en deporte de Alto Rendimiento para examinar cómo se puede acelerar la adopción de tecnología para beneficiar, identificar talentos y apoyar el desarrollo de atletas, así como, mejorar el intercambio de información y conocimiento en el área del deporte de Alto Rendimiento, particularmente en lo que se refiere a beneficiar a los atletas y entrenadores en el país.

Estrategia 6.- La Secretaria del Deporte por medio de la Subsecretaría de Alto Rendimiento en conjunto de las federaciones nacionales deportivas desarrollen estrategias específicas según corresponda, para generar asociaciones/patrocinijs con empresas, particularmente en lo que se refiere a los requisitos de apoyo de recursos específicos para cada disciplina.

Es preocupante el evidente desinterés político que hasta la actualidad a prevalecido en la administración deportiva nacional con respecto al tema organización y jerarquización de los distintos entes asociados al deporte de alto rendimiento, específicamente se hace referencia con esto, a la existencia de diversas federaciones entre ellas las ecuatorianas y las provinciales, situación que genera choques en torno a acciones y responsabilidades debido a que no existe una delimitación realmente funcional que defina las responsabilidades particulares, y en las que además, en muchos casos tienen idénticas responsabilidades.

Sin ánimo de socavar el ambiente deportivo actual, ni de sesgar las intenciones de asociación de los deportistas, se estima que para que exista una mayor efectividad en la implementación y control de políticas públicas en todos los niveles, lo cual incluye al

Alto Rendimiento, la estructura organizativa del deporte nacional debe ser analizada y reestructurada por completo incluido su normativa legal vigente, simplificándola en la medida de lo posible, en este sentido, y basado en la experiencia de otros países como Canadá (Quiñonez Valero 2016) que considera al deporte más inclusivo, en el cual puedan participar todos, creando conciencia de tendremos una población más sana y con menos conflicto, se sugiere sea considerada la siguiente estructura asociativa institucional como se aprecia en la

Figura 17, en esta, la base organizativa parte desde el nivel de atletas, las cuales se agrupan en clubes, mismo que los representan y empoderan con una identidad deportiva y competitiva, este factor psicológico también incide en la mejora del nivel competitivo de estos.

Los clubes conformados en una provincia, se reúnen y escogen los representantes de su disciplina en una asociación provincial de la misma, la cual, idealmente debería adherirse a una Secretaria Deportiva Provincial dependiente de la Secretaria de deporte, y mediante la cual, se canalicen recursos específicos para el área del Alto Rendimiento y destinados estos a los respectivos atletas de los diferentes clubes.

En este sentido, son las asociaciones las encargadas de crear eventos deportivos regionales por disciplina, que permitan la captación de atletas talentosos que integren una selección provincial, misma que representaría a su respectiva provincia, y serviría de base importante, aunque no la única, para captar atletas que conformen las selecciones nacionales.

Las asociaciones de las diversas provincias, tendrían la responsabilidad de poder seleccionar una federación cuyos directivos, pueden ser escogidos por la votación de los delegados de las diversas asociaciones, y estos postulantes a los cargos federativos, deberían ser representantes activos de las respectivas asociaciones.



Figura 17. Propuesta orgánico estructural para optimizar la implementación de políticas públicas.
Fuente y elaboración propia.

Las federaciones creadas por la vía antes indicada, se encargaría de representar sus respectivas disciplinas ante el COE y la Secretaria del Deporte, y su principal función sería la de organizar eventos nacionales donde participen los clasificados por cada asociación, y del cual, estaría en capacidad de hacer un seleccionado nacional de atletas de Alto Rendimiento, entonces se encargaría de presentar este seleccionado ante el COE y la Secretaria del Deporte para su participación como representantes del país en eventos internacionales, además otra función sería la de canalizar recursos técnicos particulares e inherentes al deporte a las asociaciones (entiéndase por estos, la formación de entrenadores o la distribución de insumos técnicos específicos).

De la manera que se propone, en gran medida se resuelve la situación de descontrol organizacional, y se puede canalizar de manera más efectiva la implementación y control de las políticas públicas en materia de Alto Rendimiento que se generen en el país.

Conclusiones

El marco para el éxito futuro se ha desarrollado en torno a las siguientes cinco conclusiones que proponen una reestructuración de la participación del estado para maximizar el rendimiento deportivo:

- La Secretaría del Deporte de Ecuador, carece de procesos definidos de gobernanza y gestión (políticas, recursos y evaluación del desempeño) del sistema deportivo de Alto Rendimiento, en este sentido, aunque existe una estructura administrativa para este fin (Subsecretaría de deporte de alto rendimiento), se observan deficiencias a la hora de implementar las directrices asociadas a posibles políticas públicas. Recientemente se generó un documento llamado Plan Decenal, que recoge las políticas públicas de la institución, pero de manera interna todavía no existen los mecanismos asociados para la implementación de la misma, ni los actores importantes de este proceso han logrado establecer las condiciones operativas (comunicación interinstitucional, reglas de implementación y definición de responsabilidades) que permitan afirmar que en la actualidad existan las condiciones adecuadas para la implementación y control de políticas públicas.
- Se mostró que el sistema deportivo durante todo su trayecto a través de la historia ecuatoriana, ha tenido varias limitaciones entre ellas se encuentra el contar con personal profesional adecuado para el desempeño de las funciones en el sector deportivo, lo que ha impedido promover de forma inclusiva al deporte, y se ha producido una brecha, en donde algunos deportistas no han tenido el apoyo necesario para sobre salir, teniendo que recurrir a buscar el apoyo por sus propios medios.
- Se identificó que es necesario establecer una división jurisdiccional de responsabilidades entre los diversos actores locales significa que muchas iniciativas y programas requerirán asociaciones con otros niveles de gobierno para asegurar su participación y apoyo activo, adicionalmente la asociación con una amplia gama de actores, incluidas organizaciones deportivas, atletas, ONG, el sector privado y agencias multilaterales, para aprovechar la

experiencia, los recursos y coordinar objetivos en común. Muchas de estas asociaciones surgirán del proceso de formulación de políticas en sí mismo, que idealmente debería involucrar a toda la gama de actores ejecutores y beneficiarios del deporte de alto rendimiento.

- Se determinó que, a pesar de la asignación de recursos financieros por parte del Estado, estos no son suficientes y están regulados por los recortes que afectaron a diversas instituciones del ejecutivo nacional, por lo que se requiere de la generación de estrategias adicionales de financiamiento para que pueda abordarse adecuadamente el tema del deporte de alto rendimiento.
- Se evidenció que los canales de comunicación y accionar entre actores en el sector deportivo, no son los más adecuados, existe desconocimiento sobre los sus derechos y obligaciones, por lo que el trabajo en conjunto entre el sistema deportivos se ha visto envuelto en disputas, y visiones diferentes, de acuerdo a los intereses de cada organización.
- Se identificó que existe falta de personal calificado en lo que respecta a administración deportiva, ya que, a nivel institucional, existe desconocimiento sobre políticas públicas y su accionar a nivel deportivos, se carece de profesionales desde el nivel estatal para dar la iniciativa de mejorar los procesos direccionadores de las políticas públicas específicas para el sector deportivo.

Recomendaciones

En base a las conclusiones antes indicadas se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un levantamiento de información a nivel nacional sobre el deporte de Alto Rendimiento para usar esta información como línea base histórica, previo a generación de políticas públicas y que sirvan de referente para la toma de decisiones.
- El estado ecuatoriano es el primer llamado hacer conciencia sobre la importancia social que tiene una población deportivamente activa y los beneficios que incluye con ello el reconocimiento nacional como internacional por el desempeño de sus atletas en todos sus deportes. Es por ello que se debe contrarrestar las deficiencias y debilidades de las políticas públicas, ya que deben garantizar las vías para suministrar los recursos necesarios, incluyendo a entidades privadas que contribuyan, por medio de recursos o auspicios, al desarrollo de los deportistas de alto rendimiento.
- Considerar el plan de acción y las estrategias que se proponen en esta investigación, misma que puede ser ajustadas de acuerdo a la situación actual del país, para así, poder encaminar de manera adecuada las políticas públicas que se plantean en el plan decenal 2018-2028.
- El promover la inclusión de la sociedad y en este caso los deportistas beneficiarios, en las tomas de decisiones que los afectan deberían considerarse, para así, asegurar la efectividad y eficacia del accionar de las políticas públicas, ya que al tener un panorama real de las situación y adaptar las políticas a dichas realidades, les permitiría a los responsables de conocer todos los elementos que puedan mejorar o de ser el caso corregirse, los procesos y trabas que impedirían el impacto esperado.
- Revisión y cambio de la Ley del Deporte, considerando seriamente la reestructuración interna de la Secretaria del Deporte, para dar cabida a una dirección específicamente orientada al diseño, y monitoreo de políticas públicas, así como, propiciar una reorganización del sistema organizativo

deportivo a nivel provincial y de federaciones para que se consolide una estructura lineal jerarquizada de manera directa y sin ambigüedades en cuanto a las funciones de cada ente para que la administración, planificación y evaluación de políticas públicas sea más directa y efectiva.

- Mejorar la operatividad en generación de políticas públicas desde el ente rector del deporte ecuatoriano por medio del talento humano adecuado especializado en deporte y generar programas de capacitación sobre la gestión de políticas públicas a todos los actores de interés, en este sentido, es necesario que, de manera institucional, genere un punto de partida que muestre el cambio evolutivo del sistema deportivo en cuanto a la generación de políticas públicas.

Lista de referencias

- Acemoglu, Daron, y James Robinson. 2012. *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown Publishers.
- Acosta, Edgar. 2012. "Iniciación y formación deportiva: una reflexión siempre oportuna." *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 15. 57-65.
- Aguilar, Villnueva Luis F. 2006. *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Amerike. *¿Qué es el deporte de rendimiento?* 2019. <https://amerike.edu.mx/que-es-el-deporte-de-rendimiento/>. (último acceso: 19 de Junio de 2020).
- Andrews, Christina. 2005. "Implicações Teóricas do Novo Institucionalismo: Uma Abordagem Habermasiana." *Revista de Ciências Sociais* 48, nº 2: 271-299.
- Aparicio, Oscar, y Olga Ostos. 2018. "El constructivismo y el construccionismo." *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía* 11, nº 2: 115-120.
- Aquileana. "Aquileana.wordpress.com." 11 de Agosto de 2009. <http://aquileana.wordpress.com/2009/08/11/karl-popper-falsacionismo-principio-de-falsabilidad/> (último acceso: 19 de Junio de 2020).
- Arrow, Kenneth. 1951. *Social Choice and Individual Values*. New Haven: Yale University Press.
- Astudillo, Juan. 2017. *Lauro historia del deporte ecuatoriano*. Azuay: Azuay UNE, 2006.
- en Barrios, Edgar, y Ernesto Piedrahita. "La epistemología del poder en el management clásico/ racionalista." *Cadernos EBAPE.BR* 14, nº 4: 751-767.
- Berraondo, Mikel, y Asier Bringas. 2011. *La integración del enfoque basado en derechos humanos en las prácticas cotidianas: repensar hoy y hablar del mañana*. Vol. 1. Pamplona: IPES.
- Böhlke, N., y L. Robinson. 2009. "Benchmarking of elite sport systems." *Management Decision* 47, nº 1: 67-84.
- Bohme, M. 1994. "Talento esportivo I: aspectos teóricos." *Revista Paulista de Educação Física* 8, nº 2: 90-100.
- Bosch, Antoni. 1995. "Games for Business and Economics." 1-542. Madrid.
- Bossio, M. 2006. "Política deportiva: factores reales del sistema deportivo." *Liberabit* 12, nº 12: 40-47.

- Bourdieu, Pierre. 1997. *Sobre la Televisión*. Paris: Anagrama.
- Bracht, V., y F. Almeida. 2003. "A política de esporte escolar no Brasil: a pseudovalorização da educação física." *Revista Brasileira de Ciências do Esporte* 24, n° 3: 87-101.
- Campo, Esther. 2001. *Los Grupos de Presión*.
- Cantos, Vicenta, y Pedro Eguiguren. 2014. *Análisis político-administrativo y proyección de gobernanza de la gestión municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jipijapa: período 2012*. Tesis, Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Cardenas, Michelle. 2019. *12 millones de presupuesto para Alto Rendimiento, ¿cómo ganan los deportistas?* 06 de Junio de 2019. <https://www.metroecuador.com.ec/ec/deportes/2019/06/06/cual-es-el-presupuesto-que-se-destina-a-los-deportistas-de-alto-rendimiento-y-como-se-distribuye.html> (último acceso: 22 de octubre de 2019).
- Coackley, J. *Sport and Politics*. 2008. In *Sports in Society: Issues and Controversies*. Vol. 13. McGraw-Hill Higher Education.
- Cobb, R., y J. Coughlin. 1998. "Are elderly drivers a road hazard? Problem definition and political impact." *Journal of Ageing Studies*, n° 12: 411-427.
- Constitución de la República de Ecuador*. 2008. Registro Oficial 449 (Asamblea Nacional de Ecuador, 20 de Octubre de 2008).
- Constitución, Ecuador. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Conzelmann, A., y S. Nagel. 2003. "Professional careers of the German Olympic athletes." *International Review for the Sociology of Sport* 38, n° 3: 259-280.
- Córdova, Martha. 2018. *El deporte se quedó sin recursos directos y ahora sin Ministerio*. 20 de abril de 2018. <https://www.elcomercio.com/deportes/deporte-recursos-directos-ministerio-ecuador.html> (último acceso: 08 de junio de 2019).
- Corona, José, y Carlos Escalona. 2013. "La selección y especialización deportiva en el baloncesto; indicadores técnicos y antropométricos." *OLIMPIA X*, n° 34: 34-43.
- Cortez, Noé. 2010. [Http://noehernandezcortez.wordpress.com](http://noehernandezcortez.wordpress.com). 1 de Enero de 2010. <http://noehernandezcortez.wordpress.com/2010/05/20/el-tiempo-y-las-instituciones-en-los-enfoques-del-nuevo-institucionalismo/> (último acceso: 26 de Junio de 2017).

- Daniel, H. 2015. *Deporte y Estado: Breve análisis de la relación entre el fenómeno deportivo y el estado moderno, con respecto a la situación del deporte en Bolivia (Proyecto de Investigación)*. Tesis, Santa Cruz: Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.
- De Rose, D., S. Deschamps, y P. Korsakas. 1999. "Situações causadoras de "stress" no basquetebol de alto rendimento: fatores competitivos." *Revista Paulista de Educação Física* 13: 217-229.
- De souza Silva, José. 2005. "El futuro de la planificación y la planificación del futuro: Pardigmas emergentes para la planificación del desarrollo humano y la participación ciudadana." 1-81.
- Della, Porta Donatella, y Keating Michael. 2008. *What is Historical Institutionalism?* . Cambridge: Cambridge University Press.
- Dimaggio, P., y W. Powell. 2005. "A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais." *Revista de Administração de Empresas* 45, nº 2: 74-89.
- DiMaggio, P., y W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Domínguez, José. 2019. "Vicisitudes y posibilidades de la teoría crítica hoy." *Revista de Ciencias Sociales* (UdelaR. FCS) 44: 103-122.
- El Universo. 2016. *El deporte ecuatoriano en estos 95 años de EL UNIVERSO*. 16 de septiembre de 2016. <https://www.eluniverso.com/deportes/2016/09/16/nota/5802454/1609p2ba0ta> (último acceso: 08 de junio de 2019).
- Elias, Norbert. 1992. *Deporte y ocio en el proceso e la civilización*. Mexico: F.C.E.
- Estevez, Alejandro. 2005. "Un análisis sobre las teorías de políticas públicas 1950/2005." en: www.polipub.org/documentos/msecuencial%20estevez.PDF (último acceso: 20 de Junio de 2017).
- Fayol, Henri. 1987. *Administración Industrial y General*. Argentina: Florida.
- Feige, Edgar. 1990. "Defining and Estimating Underground and Defining and Estimating Underground and Economics Approach." *Word Development* 18, nº 7: 989-1002.
- Fischer, F. 2003. *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. New York: Oxford University Press.

- Fligstein, N. 1991. "The structural transformation of American industry: an industrial account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979." En *The institutionalism in organizational analysis.*, de W. Powell y P. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fuentes, S. 2015. *Bases para un plan estratégico para el Instituto Nacional de Deportes: orientado a la proyección deportiva nacional.* Tesis, Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- González, Fredy. 2005. *¿Qué es un paradigma? análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término.* Caracas: RevinPost.
- Green, M. 2003. *An Analysis of Elite Sport Policy Change in Three Sports in Canada and the UK.* Tesis Doctoral, Loughborough University.
- Guerrero, Omar. 1993. "Políticas Públicas: Interrogantes." *Revista de Administración Pública*, 83-88.
- Habermas, Jürgen. 1996. *Between Facts and Norms. Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy.* Massachusetts Institute of Technology.
- . 1987. *The theory of communicative action. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason.* Boston: Beacon Press.
- Hall, Peter. 1998. "The Movement from Keynesianism to Monetarism: Institutional Analysis and British Economic Policy in the 1970s." En *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Perspective*, de S. Steimo, K. Thelen y F. Longstreth, 90-113. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, Peter, y Rosemary Taylor. 1996. "Political Science and the Three New Institutionalisms." *Political Studies*, nº XLIV: 936-957.
- Hall, Peter, y Rosemary Taylor. 1996. "Political Science and The Three New Institutionalisms." *Political Studies*, nº 44: 936-957.
- Hernández Vasquez, Manuel. 2017. "Conceptualización Del Juego Deportivo." *Museo del Juego.* s.f. http://museodeljuego.org/wp-content/uploads/contenidos_0000000650_docu1.pdf (último acceso: 09 de julio de 2017).
- Hernández, José Guadalupe Vargas. 2008. "Perspectiva del Institucionalismo y Neoinstitucionalismo." 12. México.
- Hood, Christopher, y Helen Margetts. 2007. *The Tools of Government in the Digital Age.* Segunda. Macmillan International Higher Education.

- Houlihan, Barrie. 2005. "Public sector sport policy. Developing a Framework for Analysis." *International Review for the Sociology of Sport* 40, n° 2: 163–185.
- Immergut, E. 1996. "As regras do jogo: a lógica da política de saúde na França, na Suíça e na Suécia." *Revista Brasileira de Ciências Sociais*.
- Instituto Tecnológico Superior de Calkiní. 2005. "Dilema del Prisionero." 7. Campeche.
- Jeanes, R. 2013. "Educating through sport? Examining HIV/AIDS education and sport-for-development through the perspectives of Zambian young people." *Sport, Education Society* 18, n° 3: 388-406.
- Jones, Gareth, y Jennifer George. 2006. *Administración Contemporánea*. MacGraw Hill.
- Kato, Junko. 1996. "Institutions and rationality – Three Varieties of Neo-Institutionalists." *British Journal of Political Science*, n° 26: 553-582.
- Kay, T. 2009. "Developing through sport: evidencing sport impacts on young people." *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics* 12, n° 9: 1177-1191.
- Lagardera, Francisco. 2019. "Sociología de la actividad física y el deporte." *Academia.edu*. s.f.
https://www.academia.edu/32349640/Sociolog%C3%ADa_de_la_actividad_f%C3%ADsica_y_el_deporte_INEFC_Lleida (último acceso: 24 de Mayo de 2020).
- Lasswell, Harold. 2016. "The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis." En *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*, editado por Martin Lodge, Edward Page y Steven Balla.
- Levoratti, A. 2015. "Educación física, deporte y recreación en las políticas públicas. Un análisis de su inscripción en la agenda de temas de revistas científicas de Argentina, Brasil y Colombia (2004-2014)." *Lúdica Pedagógica* 21, n° 1: 11-17.
- Ley del Deporte. 2010. Educación Física Y Recreación*. RO 255 (Asamblea Nacional, 11 de Agosto de 2010).
- Linares, Francisco. 2002. "Elección Racional y Normas Sociales." *Revista Internacional de Sociología*, n° 32: 77-99.
- March, James, y Johan Olsen. 1995. *Democratic Governance*. New York: The Free Press.
- March, James, y P. Olsen Johan. 1989. *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. *American Political Science Review*.
- Maridueña, Frank. 2019. *Los recortes del presupuesto del deporte ecuatoriano*. 05 de enero de 2019.

- <https://www.eluniverso.com/deportes/2019/01/05/nota/7123437/recortes-presupuesto-deporte-ecuadoriano> (último acceso: 08 de junio de 2020).
- Masera, Gustavo, Ricardo Palma, y Duilio Calcagno. 2017. "El institucionalismo económico. Identidad de un movimiento disidente (1899-1939)." *Economia e Sociedade, Campinas* 26, n° 2: 511-534.
- Massa, M., R. Uezu, R. Pacharoni, y M. Böhme. 2014. "nicipação esportiva, tempo de prática e desenvolvimento de judocas olímpicos brasileiros." *Revista Brasileira de Ciências do Esporte* 36, n° 2: 383-395.
- Mendes, Alessandra. 2013. "Política pública de esporte: considerações sobre gestão, instituições políticas e método de pesquisa no Brasil." *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva* 3, n° 1: 1-19.
- Merton, Robert. 2002. *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Muler, Alberto E.G. 2000. "El teorema de la imposibilidad de Arrow: presentación diagramática y breves comentarios." 1-7. Buenos Aires.
- Muñoz, Alberto. 2016. "La evaluación en el marco secuencial de las políticas públicas." Cap. 1 de *Hacia una Evaluación Hacia una Evaluación Penales*, de Adan Nieto, Marta Muñoz y Jose Becerra, 26. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Nelson, Winter. 1995. "Recent evolutionary theorizing about economic change." *Journal of Economic Literature*, n° 33: 48-90.
- North, Douglas. 1993. *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- North, Douglass. 1994. "Economic Performance Through Time." *American Economic Association* (The American Economic Review): 359-368.
- North, Douglass. 1991. "Institutions." *Journal of Economic Perspectives* 5, n° 1: 97-112.
- North, Douglass, J Dorbak, y J. Nye. 1997. "The Frontiers of the New Institutional Economics." *London, Academic Press*: 1 - 28.
- Olson, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Orrù, M., N. Biggart, y G. Hamilton. 1991. "Organizational isomorphism in East Asia." En *The institutionalism in organizational analysis*, de W. Powell y P Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press.

- Orthous, Marie. 2015. "La psicología deportiva de pierre de coubertin: génesis, características, obstáculos." *Materiales para la Historia del Deporte*, n° 2: 112-121.
- Ostrom, Eleonor. 2000. *El Gobierno de los bienes comunes*. Mexico: Consejo Civil Mexicano.
- Otero, Fernando. 2007. "La enseñanza de los Deportes de Invasión." *EMASF*: 74-86.
- Piggin, J., S. Jackson, y M. Lewis. 2009. "Knowledge, power and politics: Contesting 'Evidence-based' national sport policy." *International Review for the Sociology of Sport* 44, n° 1: 87-101.
- Polo, Y. 2014. "Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó." *Suma de Negocios* 5, n° 12: 148-157.
- Prats, Joan Oriol. 2007. "Revisión crítica de los aportes del institucionalismo a la teoría y la práctica del Desarrollo." *Revista de Economia Institucional*.
- Pulido, David Urbano, Juan Carlos Casero, y Ricardo Hernández Mogollón. 2005. "La Teoría Económica Institucional: El enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas." 1-15.
- Quiñonez Valero, Antonio. 2016. *Políticas Públicas del Deporte, la recreación y la educación física en Colombia - Un análisis contextual y de referentes exitosos*. Bogotá: Arboleda.
- Ramió, Carles. 1999. *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Vol. 1. Tecnos.
- Rios, Francisco Balina. 2005. *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración*. México DF.
- Rocha, Carlos. 2005. "Neoinstitucionalismo como modelo de análisis para las Políticas Públicas – algunas observações." *Civitas* 5, n° 1:12.
- Rodríguez, Manuel. 2010. "El origen del deporte contemporáneo en los países centrales y su legado en la evolución de la Educación Física." *EFDeportes.com* 15, n° 147.
- Romero, Santiago. 2001. *Formación Deportiva: Nuevos Retos en Educación*. Sevilla.
- Rossi Mori, Bruno. 1981. *Sistema Deportivo*. Madrid: INEF.
- Roth, Noel Debeul André. 2007. *Ensayos sobre política pública: Enfoques y teorías para el análisis de las políticas públicas: cambio de la acción pública y transformaciones del Estado*. Bogotá: Digiprint Editores EU.

- Roth, Noel. 2008. "Perspectivas técnicas para el análisis de las políticas." En *Perspectivas técnicas para el análisis de las políticas*, de Noel Debeul André Roth, 67-91. Antioquía.
- Rueda, Julio. 2015. *Necesidades Académicas de los Deportistas de Alto Nivel en el Instituto Distrital para la Recreación y Deporte*. Tesis, Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Sabatier, Paul. 2010. *Teorías del proceso de las políticas públicas*. Primera. Buenos Aires: Westview Press.
- Salazar, Carlos. 2018. *60 definiciones de política pública: Si Usted tiene más... ¡son bienvenidas!* 13 de Noviembre de 2018. <http://cort.as/-IkMa> (último acceso: 20 de Mayo de 2019).
- Sam, Michael, y Steven Jackson. 2018. *Sport Policy in Small States*. New York: Routledge.
- Scharpf, Fritz W. 2000. "Institutions in Comparative Policy Research." *Comparative Political Studies* 33: 762-790.
- Schmidt, Vivien. 2011. "Reconciling ideas and institutions through Discursive Institutionalism." En *Ideas and Politics in Social Science Research*, de Daniel Béland y Robert Cox. New York: Oxford University Press.
- Scott, Richard. 2005. "Institutional theory: contributing to a theoretical research program." En *Great Minds in Management - the process of theory development*, de Michael Hitt y Ken Smith, 460. New York: Oxford University Press.
- Secretaría del Deporte. s.f. <https://www.deporte.gob.ec/ejes-estrategicos/> (último acceso: 08 de septiembre de 2019).
- Secretaría del Deporte. 2019. *Nuevas carreras académicas para deportistas del Plan de Alto Rendimiento*. en: <https://www.deporte.gob.ec/nuevas-carreras-academicas-para-deportistas-del-plan-de-alto-rendimiento/>. (último acceso: 08 de Junio de 2020)
- . 2019. *Organigrama de la Secretaría del Deporte*. 2019. <https://www.deporte.gob.ec/organigrama-de-la-secretaria-del-deporte/> (último acceso: 08 de Junio de 2020).
- Secretaría del Deporte. 2018. *Plan Decenal de la Cultura Física: Deporte, Educación Física y Recreación DEFIRE 2018 – 2028*. Quito: Secretaría del Deporte,.

- Secretaría Nacional de Planificación. 2012. *Registro Oficial-Expídese el Reglamento de desconcentración administrativa, financiera y jurídica*. Quito: SENPLADES.
- Selznick, Philip. 1948. *Bases de la teoría de la Organización*. Chicago.
- SENPLADES. 2011. “Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales.” 5-59. Quito.
- . 2017. *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida"*. QUITO: SENPLADES Plan de Desarrollo.
- . 2017. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021*. Quito: SENPLADES.
- Smith, A., y R. Leech. 2010. “Evidence what evidence?’ evidence-based policy making and School Sport Partnerships in North West England.” *International Journal of Sport Policy and Politics* 2, nº 3: 327-345.
- Solà, J. 2010. “Academic Rigor and Dedication to Competitive Sport in Young People 12-18 Years: Major Social Issues.” En *Physical Culture and Sports Studies and Research*, 100-109.
- Souza, Celina. 2003. “Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa.” *Caderno CRH*, nº 39: 11-24.
- Steinmo, Sven, y Kathleen Thelen. 1992. *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. Frank Longstreth.
- Surís, J., y N. Parera. 2005. “Don’t stop, don’t stop: physical activity and adolescence.” *International Journal of Adolescent Medicine and Health* 17, nº 1: 67-78.
- Thelen, K., y S. Steinmo. 1992. “Historical Institutionalism in Comparative Politics.” En *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis*, de Thelen Steinmo y F. Longstreth, 1–32. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tojal, Flavio, y Wagner Carvalho. 1997. “Teoria e prática da burocracia estatal.” *Revista de Administração Pública* 31, nº 1: 50-68.
- Universidad Autónoma de México. 2004. “Investigaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa .” *Revista de la Universidad Autónoma de México*: 1.
- Universitat de les Illes Balears. 2009. *Institucionalismo*. 9 de Septiembre de 2009. en: http://ocw.uib.es/ocw/economia/historia-del-pensamiento-economico/my_files/quintacarpeta/institucionalismo.html (último acceso: 04 de Diciembre de 2019).

- Urrego, Jaime. 2010. *Análisis e incidencia en políticas públicas en el contexto colombiano y el enfoque de acción sin daño*. Cali.
- Valencia, J.F. 1990. "La lógica de la acción colectiva: tres modelos de análisis de la participación política no institucional." *Revista de Psicología Social*: 1-29.
- Van Rossum, J. 2004. "Perceptions of determining factors in athletic achievement: an addendum to Hyllegard, et al." *Perceptual and Motor Skills* 98: 81-85.
- Velasquez, R. 2011. "Factores sociales que influyen en la formación deportiva de adolescentes." *Lúdica pedagógica* 2, n° 16: 39-48.
- Vélez, Ángel, Luis Delgado, y William Sánchez. 2018. "Análisis prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032." *El Ágora USB* 18, n° 1: 131-152.
- Wagenaar, Hendrik. 2014. *Meaning in Action. Interpretation and Dialogue in Policy Analysis*. Routledge.
- WHO. 2010. *Enfoque de la salud basado en los derechos humanos*. Geneva: WHO.
- Williamson, Oliver. 2000. "The New Institutional Economics." *The Journal of Economics Literature*: 602.
- Wolkmer, Carlos. 2019. "Historicidad y caracterización de la teoría crítica moderna." Cap. 1 de *Teoría crítica del derecho desde América Latina*, de Carlos Wolkmer. Mexico: Ediciones Akal.
- Younger, Mike, y Patricia Gerorge. 2013. "Developing communities of practice in practice: overcoming suspicion and establishing dialogue amongst primary school teachers in Antigua and Barbuda." *Professional Development in Education* 39, n° 3: 312-329.
- Zurbriggen, Cristina. 2006. "Institucionalismo centrado en los actores: Una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas." *Revista de ciencia política*: 67-83.

Anexos

Anexo 1: Banco de preguntas generales a los atletas (activos y pasivos)

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR –QUITO MAESTRIA EN GESTION PARA EL DESARROLLO

TEMA TESIS: “Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al Deporte de Alto Rendimiento de Ecuador”

PREGUNTAS DEPORTISTAS PASIVOS

- 1.¿Qué deporte practicó?
- 2.¿Fue posible compaginar el deporte y los estudios?
- 3.¿Consideras que has tenido que sacrificar cosas para poder realizar el deporte que le gusta?
- 4.¿A qué Organización deportiva pertenecía en su carrera deportiva?
- 5.¿Qué ventajas has visto a lo largo de tu carrera como deportista de Alto Rendimiento?
- 6.¿Qué inconvenientes has visto a lo largo de tu carrera como deportista de Alto Rendimiento?
- 7.¿Qué opinión tiene sobre las políticas públicas que el estado ecuatoriano ha implementado para promover y apoyar el Deporte de Alto Rendimiento?
- 8.¿Qué apoyo del Estado recibió para convertirse en medallista?
- 9.¿Qué consejo les daría a las autoridades y organismos deportivos para apoyar a las nuevas promesas deportivas de nuestro país?

Anexo 2: Banco de preguntas generales para representantes de instituciones públicas o privadas ligadas al Alto Rendimiento

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR –QUITO
MAESTRIA EN GESTION PARA EL DESARROLLO**

TEMA TESIS: “Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al Deporte de Alto Rendimiento de Ecuador”

BANCO DE PREGUNTAS ENTREVISTA

- 1.¿Cuáles son sus funciones en su institución?
- 2.¿Qué incidencia tiene su institución en el Deporte de Alto Rendimiento?
- 3.¿Qué competencias tiene su institución en la generación de Política pública del Alto Rendimiento?
- 4.¿Qué están haciendo para el cumplimiento de la política pública?
- 5.¿Cómo se ha normado la consecución de las políticas públicas a fin de que se den cumplimiento?
- 6.¿Cómo se da la articulación entre organismos deportivos para la generación, evaluación y control de las políticas públicas para el Alto Rendimiento?
- 7.¿Qué tan importante considera usted su participación como institución en la generación de política Pública?
- 8.¿Qué opina usted sobre la evaluación de necesidades de los deportistas para la implementación de mejoras o para realiza ajustes en la política pública para el Alto Rendimiento?
- 9.¿Considera que han existido limitaciones para la generación de políticas públicas para el Alto Rendimiento?