



FACULTAD DE DERECHO Y SOCIEDAD

CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS

"Políticas Públicas de alto rendimiento deportivo en Ecuador desde 2013:  
Un estudio de su impacto en los resultados y su sostenibilidad en el tiempo"

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS

Autor: ARIEL SEBASTIÁN FREIRE NARVÁEZ

DIRECTOR/A: PhD. Carolina Viola

ENERO 2025

## Resumen

El presente trabajo de investigación examina la evolución de las políticas públicas para el deporte de alto rendimiento en el Ecuador entre 2013 y 2024, con el fin de determinar si los cambios institucionales han favorecido o comprometido su continuidad, sostenibilidad y resultados internacionales. Partiendo de la incorporación legal del “alto rendimiento” en la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación en 2010 y la implementación del primer Plan de Alto Rendimiento (2013-2016), se identifican las principales reestructuraciones y su impacto en la planificación técnica, la gobernanza interinstitucional y la asignación presupuestaria. El análisis combina el enfoque neoinstitucional y la teoría de la gobernanza de Kooiman para explicar cómo las reglas formales, las redes de actores y la coordinación público-privada inciden en los logros deportivos y la proyección a largo plazo. La investigación se apoya en revisión documental, datos presupuestarios y la opinión de un experto nacional en derecho deportivo, cuyas percepciones permiten contrastar la brecha entre las metas oficiales y la práctica cotidiana. Los hallazgos muestran avances innegables en resultados deportivos, pero también revelan que la alta rotación de autoridades, la debilidad financiera y la escasa articulación con el sector privado siguen siendo obstáculos críticos para consolidar una política de Estado estable y eficaz.

Palabras clave: Políticas públicas, Gobernanza, Deporte, Deporte de alto rendimiento, Gobernanza deportiva, Neoinstitucionalismo, Ecuador.

## Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a mis padres, quienes con sus consejos, esfuerzo y amor incondicional me han guiado, acompañado y permitido seguir soñando.

Gracias a ellos y a las experiencias que hemos compartido, me he convertido en la persona que soy.

A mi familia, por su apoyo constante e incondicional. Su presencia ha sido siempre un refugio y la mejor compañía en los momentos de duda y también en los de alegría.

A mi pareja, por alentarme a seguir explorando el mundo y ser siempre la mejor compañera de vida.

A mis amigos, por enseñarme a disfrutar los pequeños momentos, por las risas compartidas y por recordarme que también se aprende y se crece desde la amistad.

A uno de mis referentes, Cristiano Ronaldo, por ser un ejemplo de disciplina, perseverancia y superación constante. Su mentalidad de nunca rendirse me ha inspirado a dar lo mejor de mí cada día.

Y, sobre todo, agradezco las lecciones que me dejó este recorrido. Porque incluso cuando algo termina, siempre hay algo nuevo por descubrir, por mejorar o por volver a intentar. Por eso, nunca existirá una última vez.

## Contenido

Capítulo 1: Estado y deporte .....	8
1.1. Estado, políticas públicas y deporte .....	8
1.1.1. Estado .....	8
1.1.2. Políticas públicas .....	9
1.1.3. Deporte .....	11
1.1.4. Deporte como finalidad Política .....	11
1.2. Enfoques de análisis.....	14
1.2.1. Neoinstitucionalismo.....	14
1.2.2. Enfoque de redes.....	16
1.2.3. Gobernanza .....	17
1.2.4. Clasificación de ejemplos bajo los modelos de gobernanza .....	18
Capítulo 2. Evolución y Gobernanza del deporte de Alto Rendimiento en Ecuador ...	26
2.1. Contextualización del deporte de alto rendimiento en Ecuador .....	26
2.2. Cambios Institucionales 2013-2024 .....	30
2.2.1. Marco normativo .....	30
2.2.2. Evolución institucional.....	39
2.2.3. Planificación y políticas publicas .....	43
2.2.4. Financiamiento e inversión.....	50
2.2.5. Relación con otros actores .....	53
2.3. Modelo de gobernanza.....	56
Capítulo 3. Resultados del sistema de alto rendimiento y sostenibilidad de las políticas públicas.....	60
3.1. Efectos de los cambios institucionales .....	60

3.2. Impacto en los resultados de los Juegos Olímpicos (2008-2024) .....	64
3.3 Sostenibilidad y continuidad del sistema .....	69
3.4. Límites y desafíos del sistema de alto rendimiento .....	71
Conclusiones: .....	77
Recomendaciones:.....	78

### Índice de tablas

Tabla 1. Medallero histórico de los juegos olímpicos de verano. ....	13
Tabla 2. Medallero histórico de los juegos olímpicos de verano por deportistas. ....	13
Tabla 3. Propuesta tipológica de gobernanza deportiva en el mundo. ....	18
Tabla 4. Evolución del tratamiento del deporte en los instrumentos de planificación nacional en el Ecuador.....	28
Tabla 5. Evolución de la normativa en el deporte de alto rendimiento 2008-2024 .....	31
Tabla 6. Evolución de las instituciones deportivas .....	39
Tabla 7. Comparativa en Planes de alto rendimiento deportivo 2013-2024 .....	44
Tabla 8. inversión al deporte de alto rendimiento 2013-2022.....	50
Tabla 9. Funciones de actores e instituciones .....	54
Tabla 10. Relación de los gobiernos con otros actores para el deporte de alto rendimiento 2013-2025 .....	55
Tabla 11. Tipo de gobernanza en distintos periodos de tiempo. ....	57
Tabla 12. Principales cambios institucionales y su impacto. ....	61
Tabla 13. Resultados en Juegos Olímpicos por periodos.....	65
Tabla 14. Resultados de las metas de los planes de alto rendimiento .....	67
Tabla 15. Evaluación de la sostenibilidad y continuidad del sistema de alto rendimiento deportivo en Ecuador (2013-2024).....	70

## Introducción:

Las políticas públicas constituyen una herramienta esencial para el desarrollo integral de un país, ya que permiten traducir las decisiones estatales en acciones concretas orientadas a mejorar la calidad de vida, fortalecer sectores estratégicos y responder a peticiones ciudadanas. En ese marco, el deporte se ha consolidado como un ámbito relevante de intervención pública no solo por su valor simbólico y social, sino por su impacto en la salud, educación y proyectos políticos. El deporte de alto rendimiento, en particular, ha adquirido importancia como política sectorial, al convertirse en una plataforma de proyección nacional y como expresión de capacidad técnica e institucional.

En el caso ecuatoriano, el término “alto rendimiento” fue incorporado de manera oficial en 2010 con la promulgación de la Ley del Deporte, la Educación Física y la Recreación, que lo definió como un proceso técnico de preparación deportiva orientado a profesionalizar el deporte y a alcanzar logros internacionales. No obstante, no fue hasta el año 2013 cuando se materializó el Primer Plan Nacional de Alto Rendimiento 2013-2016, que estableció una política estructurada con metas, estímulos y criterios de selección de atletas. Este plan marcó el inicio de una estrategia técnica orientada al fortalecimiento del deporte de élite, pero desde entonces su continuidad se ha visto afectada por transformaciones institucionales y fluctuaciones en la voluntad política.

A lo largo del periodo 2013-2024, el sistema de alto rendimiento en Ecuador ha estado atravesado por una serie de cambios institucionales, reorganizaciones estructurales y rotación de autoridades que han generado rupturas en la planificación, sostenibilidad financiera y gobernanza del sistema. La eliminación del Ministerio del Deporte, la falta de estabilidad normativa, la débil articulación entre actores estatales y privados, y la limitada continuidad en los planes estratégicos han condicionado la efectividad de la política pública deportiva. Esta investigación parte de la necesidad de analizar si estos cambios han afectado a la sostenibilidad del sistema, la continuidad de las políticas y los resultados alcanzados, especialmente en los Juegos Olímpicos, como principal indicador del rendimiento deportivo nacional. Para responder a esta problemática, el estudio combina un enfoque cualitativo con herramientas analíticas del neoinstitucionalismo y la teoría de

gobernanza de Kooiman, que permiten evaluar cómo influyen la estructura institucional, las relaciones entre actores y las reglas del sistema en el funcionamiento del alto rendimiento.

El trabajo se organiza en tres capítulos: el primero, de carácter teórico, aborda el rol del Estado en el deporte y los enfoques de análisis de políticas públicas; el segundo examina la evolución del sistema de alto rendimiento en Ecuador a través cambios en reformas, presupuestos y marcos normativos; y el tercero analiza los resultados deportivos, la sostenibilidad de las políticas públicas y los límites del sistema mediante evidencia documental y una entrevista a un exviceministro de deporte. Entre los principales hallazgos se evidencia que la discontinuidad institucional y la debilidad en la gobernanza han sido factores críticos que han afectado la consolidación de una política pública estable, aunque también se identifican avances parciales en el sistema que se ven respaldados por los resultados obtenidos.

## Capítulo 1: Estado y deporte

Este capítulo tiene como finalidad una discusión sobre rol del deporte en las políticas públicas en diversos países y como estos mismos países implementan diferentes modelos de gobernanza, al momento de tratarlos como políticas de estado. Se empezará con un repaso conceptual de los términos: estado, políticas públicas y deporte. En segundo lugar, analizaremos los enfoques y modelos de gobernanza bajo los cuales se organizan las políticas públicas para posteriormente ejemplificar con casos reales de los diferentes modos de gobernanza que los países pueden adoptar para la planificación y ejecución de estas políticas deportivas.

### 1.1. Estado, políticas públicas y deporte

En este capítulo nos centraremos en desarrollar conceptos que ayudaran a comprender los términos centrales que implica esta investigación. Se continuará con propuestas y ejemplos para entender las diferentes formas y fines en los que un estado puede usar al deporte con una finalidad, en mayor o menor medida, política.

#### 1.1.1. Estado

El concepto Estado ha sido ampliamente debatido en la teoría política, siendo esta definición de suma importancia para la presente investigación debido a que constituye un pilar fundamental al momento de estudiar las políticas públicas. Si nos centramos en una definición clásica, encontramos a Thomas Hobbes (1651), quien en su obra *Leviatán* que define al Estado como una persona o entidad artificial a la que cada miembro de la sociedad ha conferido su autoridad y fuerza mediante un pacto que tiene como fin el de mantener la paz, la seguridad y estabilidad haciendo completa alusión a la teoría del contrato social (Hobbes, 1651). Posteriormente, esta concepción se conocería como la del Estado absolutista.

Dos siglos más tarde, autores como Max Weber (1922) definirían al Estado moderno como una comunidad humana que, dentro de un determinado territorio, reclamará para sí mismo el monopolio de la violencia legítima. Esta concepción weberiana es clave porque logra introducir la idea de que el Estado (moderno) se distingue por su capacidad de

establecer y hacer cumplir normas a través de un aparato burocrático y racionalizado. Además, el autor enfatiza que el dominio estatal se basa en la legitimidad, la cual puede ser sustentada en la tradición, legalidad o carisma. Esta definición establece la centralidad de las instituciones y la autoridad legítima en la organización política.

Para esta investigación, se debe mencionar que, para definir el término Estado no es suficiente la presencia de condiciones como un territorio, una autoridad y una población específica. Así, en busca de una definición más actual y con mayores acercamientos a la rama de las decisiones públicas encontramos a Kriesi (1994) explicando que la definición es un proceso de modernización política que tiene su inicio en Europa y termina con la conformación del Estado-Nación y los regímenes democráticos. También menciona que se caracteriza principalmente por el crecimiento progresivo de la centralización del poder en el estado, por un lado y por otro, por la integración social y política de la población bajo diferentes modalidades y condiciones variables (Kreisi, 1994).

En el caso de los Estados latinoamericanos, la implementación y desarrollo del modelo estatal moderno estuvieron marcados por la adopción forzada y ausencia de un pasado feudal, a comparación de Europa (Badie, 1977). Este contraste permite explicar muchas de las diferencias estructurales y funcionales que hoy distinguen a los Estados latinoamericanos de los europeos.

### 1.1.2. Políticas públicas

Existe una amplia gama de definiciones al momento de hacer referencia al término política pública. Su primera definición (sobre todo basado en el análisis) aparece en 1930, donde se instauran estudios con el fin de estructurar un campo técnico enfocado en el estudio de las políticas públicas. Posteriormente se instauran escuelas de administración y carreras afines como en la Universidad de Harvard (Alison, 2006). En este marco teórico exploraremos algunos de los conceptos que puedan adaptarse al estudio y al caso específico del Ecuador.

Una definición retomada por Roth (2002) de los autores Muller y Surel (1998) señala que una política pública “designa el proceso por el cual se elaboran y se implementan programas de acción pública, es decir dispositivos político-administrativos coordinados, en principio, alrededor de los objetivos explícitos” (p.26). Mientras que si revisamos autores

latinoamericanos se las define como: “un conjunto de iniciativas secuenciales, decisiones y acciones del régimen político con el fin de afrontar situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de estas o llevarlas a niveles manejables” (Vargas Velásquez, 1999:57).

Después de una revisión bibliográfica sobre el término “política pública”, es posible identificar una serie de elementos centrales que permiten reconocer su existencia: la percepción de un problema, la intervención del gobierno, la definición de un proceso y la formulación de objetivos. Entonces, con estos elementos se puede buscar una definición ideal que nos permita representar la idea y el fin del concepto; Roth (1999) menciona que una política pública (public policy):

Designa la existencia de un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (p. 14).

Para entender el papel de las políticas públicas y el Estado, Roth (2002) también menciona que el Estado busca incidir o modificar en algún grado la regulación operante en determinado espacio social.

En un marco de Estado de derecho, es la adopción del reglamento jurídico que logra legitimar la implementación de su estrategia. La definición de la estrategia estatal legítima es el resultado de la movilización de ciertos actores públicos y privados con intereses frecuentemente contradictorios. De esa forma, Las políticas públicas son el resultado de tales movilizaciones; por ende, el estado de las políticas públicas se vuelve una puerta de entrada para la comprensión del Estado y de sus relaciones con la sociedad (Roth, A. 2002: 25).

A fines de este trabajo adoptaremos la definición de Roth (1999: 14), en virtud de su utilidad para discernir rasgos esenciales en el estudio de las políticas públicas en Ecuador. A modo de ejemplo, subraya los propósitos comunes, identifica al Estado como un agente

principal, integra la idea de una problemática pública y consiente el análisis de la tendencia de los comportamientos. Tales elementos se integran con las similitudes existentes con otras definiciones precedentes.

### 1.1.3. Deporte

Para la presente investigación debemos tomar en cuenta otro concepto importante, el deporte. Para la Real Academia Española el termino hace referencia a “Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas.” así como también “Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.

Otra definición útil que se debe tomar en cuenta es la dicha por Romero (2001) que lo define como “un conjunto de subsistemas y realidades, muy diferentes entre sí, pero con dos elementos comunes: El juego y la actividad física” (p.17).

Para los autores Mesa y Arboleda (2007) las definiciones que se otorgan al deporte dependerán y podrá variar dependiendo del país en el que se establezca. Para el Caso Ecuatoriano podemos aplicar la definición proporcionada por Vergara (2010):

Toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones racionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales, y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de Potenciación. (p. 6)

Esta definición será usada para fines de esta investigación debido a que ya ha sido optada por la Asamblea Nacional del Ecuador en “Ley del Deporte, Educación Física y Recreación” promulgada en el año 2010 y sin contar con modificaciones posteriores.

### 1.1.4. Deporte como finalidad Política

En la historia de la humanidad el deporte ha cumplido con varios fines políticos como en la antigua Grecia, donde la celebración de los juegos suponía una interrupción de conflictos bélicos y políticos. En los siglos XX y XXI esta peculiaridad se da con mayor frecuencia, se menciona los juegos olímpicos Berlín 1936, que fueron utilizados como

propaganda masiva al nazismo con el fin de mostrar la capacidad organizativa alemana y la superioridad de la raza aria (Imperial War Museum, s.f.).

Otro ejemplo de ello es el caso reciente de la organización del Mundial de futbol 2022 en Qatar, en donde el país árabe pudo mostrar su riqueza y organización para aumentar su visibilidad internacional y consolidar su influencia en la geopolítica mundial. Estos ejemplos nos muestran cómo el deporte a lo largo del tiempo ha sido utilizado con el fin de proyectar una imagen a nivel nacional e internacional de ciertos modelos estatales con diferentes características. Fernández Truan (2018) menciona que las entidades, instituciones deportivas y los propios deportistas son conscientes de su gran impacto mediático y de la imagen pública que conlleva sus mensajes, actos y logros.

Pero este no es el único fin que ha tenido el deporte; Thoma y Chalip (2003) indican que un triunfo en el deporte puede elevar el espíritu de una nación, tanto como una victoria en el campo de batalla. En el mundial de futbol de Argentina 1978, la dictadura militar promovió el torneo como un triunfo para consolidar su legitimidad, reforzar la identidad y prestigio nacional y unir a la población bajo victorias deportivas. Esto conllevó el uso del deporte como instrumento para fomentar el nacionalismo y un llamado a la unidad nacional, en un momento de cuestionamientos profundos a la violencia militar de la dictadura.

Para finalizar encontramos el uso del deporte como herramienta para fortalecer la diplomacia y las relaciones internacionales. Estas estrategias denominadas de *soft power* (Dye, J. 1990) hacen referencia a la capacidad de un Estado para influir en otros a través de la atracción, persuasión y proyección de valores culturales, políticos e institucionales. Un ejemplo emblemático de estas estrategias lo encontramos en 1971, en plena guerra fría.

Las relaciones entre Estados Unidos y China eran tensas, hasta que Mao Zedong permitió que un equipo estadounidense de tenis de mesa jugara varias exhibiciones en el país asiático (García, Martínez. D. 2024). Este suceso permitió una amplia cobertura mediática que ayudo suavizar la percepción de ambos países. Finalmente, en 1972 el presidente Estadounidense Richard Nixon visitó China marcando el restablecimiento de las relaciones entre ambos países e iniciando la política de acercamiento conocida como *Gira del Panda*.

Como última evidencia, las siguientes tablas muestran cuáles son los países con más medallas en los juegos olímpicos de verano, evidenciando cómo las naciones que han integrado el deporte en sus políticas públicas de Estado han conseguido grandes avances en el desarrollo y sostenibilidad en materia deportiva afectando de manera significativa a los resultados obtenidos (Tabla 1).

Cabe mencionar que la Unión Soviética ya no existe como nación desde 1991 y a raíz de su división sus medallas se contabilizan por separado a las obtenidas por las naciones que resultaron de la disolución, como Rusia, Ucrania y otros países. También se debe resaltar que Alemania es un país que muchas veces se considera como número 2 en el medallero histórico debido a que, si se combinan las medallas obtenidas entre Alemania Occidental, Alemania Oriental y las obtenidas posteriormente a su unificación obtendría el segundo lugar en el medallero (Tabla 1).

*Tabla 1. Medallero histórico de los juegos olímpicos de verano.*

País	Medallas de oro	Medallas de plata	Medallas de bronce
Estados Unidos	1100	885	786
Unión Soviética	395	319	296
Reino Unido	306	345	344

Fuente: Elaboración propia con base en datos de AS. (n.d.).

Disponible en: [https://as.com/juegos\\_olimpicos/fotorrelato/los-paises-con-mas-medallas-en-los-juegos-olimpicos-de-verano-f/](https://as.com/juegos_olimpicos/fotorrelato/los-paises-con-mas-medallas-en-los-juegos-olimpicos-de-verano-f/)

La siguiente tabla nos muestra a los deportistas con mayor cantidad de medallas al representar a un país, evidenciando que el éxito deportivo se fortalece tanto a nivel colectivo como individual (Tabla 2).

*Tabla 2. Medallero histórico de los juegos olímpicos de verano por deportistas.*

Nombre	Disciplina	País	Periodo de participación	Medallas de oro	Medallas totales
Michael Phelps	Natación	Estados Unidos	2004-2016	23	28

Larisa Latynina	Gimnasia artística	Unión Soviética	1956-1954	9	18
Nikolai Andrianov	Gimnasia artística	Unión Soviética	1972-1980	7	15

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Relevo. (2023, 6 de julio).

Disponible en: <https://www.relevo.com/juegos-olimpicos/deportistas-medallas-olimpicas-20230706171704-nt.html>

## 1.2. Enfoques de análisis

Para el presente trabajo, las políticas públicas se abordarán desde una perspectiva neoinstitucionalista, considerando el papel clave que desempeñan las instituciones en la configuración de resultados y en la sostenibilidad de las políticas deportivas en el tiempo. En específico, se adoptará el modelo de gobernanza que propone Jan Kooiman.

Este modelo nos permite comprender las dinámicas de interacción entre actores privados, estatales y sociales en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas. Como complemento se tendrá en cuenta elementos del enfoque de redes para facilitar el análisis de interdependencia, cooperación y distribución del poder entre los diferentes actores involucrados. Se espera que esta combinación teórica y metodológica permita analizar en profundidad cómo funciona la gestión y construcción de políticas públicas enfocadas al alto rendimiento en Ecuador.

### 1.2.1. Neoinstitucionalismo

El análisis de las políticas públicas ha logrado evolucionar a lo largo del tiempo, adoptando distintos enfoques teóricos que nos permiten comprender su formulación, implementación y resultados. En ese contexto encontramos una amplia gama como los enfoques secuenciales, donde el modelo más popular e influyente es el modelo clásico del ciclo de la política. Este modelo sugerido por Lasswell (1956) y posteriormente desarrollado por Jones (1970) permitió que el análisis de políticas públicas sea considerado como un campo académico para estudiar y analizar (Roth, 2010).

Por otro lado, encontramos los enfoques tradicionales basados en teorías “Objetivistas” que se centran en factores objetivos medibles (Roth, 2010). Esta corriente predominante en el análisis de políticas públicas contiene enfoques que se basan en la epistemología neopositivista y teorías de elección racional. Otro enfoque que se debe tomar en cuenta es el interpretativista, que introdujeron aspectos cognitivos para explicar las políticas públicas. Su “Pionero” Emery Roe (1994) consideraba a las políticas públicas como “relatos” mientras que Hajer (2003) las identificaba como “coaliciones discursivas”.

El último enfoque y bajo el cual surge esta investigación es el enfoque Integracionista o enfoque mixto, abarca desde unas perspectivas neoinstitucionalista neopositivistas cercanas a las teorías del primer grupo, hasta posturas que se ven influenciadas de la teoría crítica y de la epistemología post-positivista (Roth, 2010). De forma particular encontramos los enfoques de redes, *advocacy coalitions framework* y enfoques neoinstitucionalistas.

En este contexto, el neoinstitucionalismo fue propuesto inicialmente por March Y Olson (1984,1989) en su obra *Redescubriendo las instituciones; Este trabajo se centra en el estudio del papel de las instituciones como variables explicativas de los resultados de las políticas públicas* (Roth, 2002). Con este enfoque los autores pretenden superar el institucionalismo tradicional y rechazar las perspectivas más reduccionistas a favor de una perspectiva de interdependencia entre políticas e instituciones sociales. Roth (2010) menciona que los enfoques neoinstitucionalistas “se centran en el papel fundamental que juegan las instituciones (en una definición renovada), en la comprensión y explicación de la acción pública y de los comportamientos humanos”. (p.101)

Para entender la conexión que tiene este enfoque con el análisis de las políticas públicas, se debe empezar por explicar la definición de “Instituciones”. Citando a Roth (2010)

No se limita a la estructura formal de las instituciones... La definición incluye no solamente organizaciones (Ministerios, etc.), sino también reglas de procedimiento, dispositivos de decisión, rutinas, tratamiento de información, formas de organización, así como también creencias, paradigmas, culturas, saberes y tecnologías. (p. 34)

Derivado de la amplia gama de instituciones existentes, Peter Hall y Rosemary Taylor (1994), mencionan que en el enfoque neoinstitucional es posible identificar 3 grandes vertientes para la ciencia política contemporánea: Vertiente Sociológica, Histórica y económica (o de elección racional).

Su conexión con las políticas públicas es debido a que este enfoque se centra en el estudio de la influencia de las instituciones considerándolas como determinantes para la acción y decisión de los comportamientos individuales, de la acción colectiva y por ende de las políticas públicas. Este enfoque también se encuentra presente en las teorías de redes y el uso creciente del término gobernanza para denotar y legitimar la importancia de las diversas formas de gobierno compartido entre varios actores o instituciones Roth (2010).

### 1.2.2. Enfoque de redes

Para comprender el enfoque que tendrá esta investigación es de suma importancia entender cómo funciona el enfoque de redes; las políticas siempre se formulan en instancias políticas informales (parlamento o administración pública), la idea de red propone una nueva forma de concebir estas relaciones (Roth, 2010). Antes, se pensaba que la realidad era resultado de causas directas y lineales, pero ahora gracias a la teoría de redes se explica que la sociedad funciona a través de conexiones entre personas e instituciones que intercambian información y recursos. Este enfoque permite comprender cómo el poder y la gobernanza no solo se encuentran en el gobierno central, sino que también se distribuyen en redes amplias, informales y descentralizadas. (Marin y Mayntz, 1991).

Para Kenis (1991), las redes de política son percibidas como una nueva forma de gobierno: la gobernanza, que refleja el cambio de naturaleza en las relaciones entre Estado y sociedad. Estas redes sirven como mecanismos de movilización de recursos políticos como capacidades e información con el fin de formular, implementar o decidir programas de acción pública entre varios actores públicos y privados. Roth (2010) menciona al respecto

El Estado ya no sabe todo y no es capaz de saberlo todo, y menos aún de imponerse en la sociedad mediante un proceso de implementación vertical de tipo comando-

control autoritario. Se produce un proceso de reconocimiento de necesidad mutua de los actores: la gobernanza. (p.40)

### 1.2.3 Gobernanza

El concepto de gobernanza ha ganado fuerza en los últimos años, aparentemente reside en la necesidad de nuevas iniciativas para el análisis de interdependencias sociales; a pesar de existir varios conceptos y definiciones existen en común varias ideas centrales, pero para esta investigación nos centraremos en específico al concepto de gobernanza interactiva o sociopolítica explicada por Kooiman (2005) como:

Los acuerdos con los que los actores públicos y privados buscan la solvatación de problemas sociales o creación de oportunidades sociales, preocuparse por las instituciones sociales en las que las actividades del gobierno tienen lugar y formular los principios de acuerdo con las que las actividades logran llevarse a cabo. (p.172)

Para terminar, el autor menciona “el termino gobernanza denota ideas conceptuales o teóricas sobre este tipo de actividades del gobierno” (Kooiman, 2005: 172).

Para entender esta teoría, se debe resaltar los cambios que ocurren en las actividades del gobierno por las que se busca la necesidad de cooperación con el sector privado como: mayor conciencia de cooperación con otros actores sociales derivadas de mayores limitaciones en sus acciones y la búsqueda de respuestas a los problemas sociales que requieren mayor número de enfoques e instrumentos. Y por parte del sector privado también reconocen sus responsabilidades sociales en áreas como protección ambiental, creación de empleo y participación de los consumidores (Kooiman, 2005).

El concepto de interacción facilita la comprensión de la relación entre problemas y oportunidades en el ámbito socio-político, al referirse a las tensiones y dinámicas entre entidades y señalar que la dirección e impacto de las acciones dependen de lo que otros hacen o de lo que ocurre en otros procesos (Kooiman, 2005), lo cual es fundamental ya que implica una influencia recíproca entre dos o más actores.

Para Kooiman (2005) existen 3 tipos de interacciones de gobierno: *self-governing* (autogobierno), *co-governing* (cogobierno) y *hierarchical governing* (gobierno jerárquico). El autogobierno se refiere a la capacidad de los actores de organizarse y autorregularse sin

intervención directa del Estado, mientras que el cogobierno implica la colaboración entre el Estado y otros actores, compartiendo responsabilidades y tomando decisiones de manera conjunta para lograr mayor legitimidad. En contraste, el gobierno jerárquico se basa en un control centralizado donde el Estado dirige y coordina las acciones de los diversos actores. Estos tres modelos evidencian la diversidad de estrategias para gestionar las relaciones y desafíos en el ámbito sociopolítico.

Según Kooiman (2005), la gobernanza se organiza en tres órdenes que facilitan la comprensión de la complejidad en la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas. En el primer orden se concentra la acción directa para resolver problemas y la toma de decisiones, donde los actores se involucran en la gestión cotidiana de situaciones concretas. El segundo orden abarca las reglas e instituciones que estructuran y hacen posible esas interacciones, proporcionando el marco normativo que regula el funcionamiento de la gobernanza. Finalmente, la meta-gobernanza representa el nivel más abstracto, en el que se establecen los principios y criterios generales que orientan y legitiman todo el proceso de gobernanza.

#### 1.2.4. Clasificación de ejemplos bajo los modelos de gobernanza

Con base en un análisis comparativo de los modelos deportivos de varios países, se evaluaron las categorías de gobernanza aplicada a través de la teoría de Kooiman. La tabla muestra, para cada nación, el total de medallas obtenidas en los juegos olímpicos de verano como máxima competición a nivel deportivo por países y el modelo de gobernanza implementado en sus políticas enfocadas al alto rendimiento deportivo. De esta forma, se busca identificar qué tipo de gobernanza es más frecuente a nivel global, qué países se rigen por cada modelo y cómo pueden influenciar los resultados históricos en el ámbito olímpico.

*Tabla 3. Propuesta tipológica de gobernanza deportiva en el mundo.*

País	Continente	Modelo de Gobernanza	Enfoque	Medallas olímpicas (Total)	Fuente

Estados Unidos	América	Auto gobernanza	Privado	2781	<i>United States Olympic &amp; Paralympic Committee. (s.f.). United States Olympic &amp; Paralympic Committee. Recuperado de <a href="https://www.usopc.org/">https://www.usopc.org/</a></i>
China	Asia	Gobernanza Jerárquica	Público	727	<i>Administración General del Deporte de China. (s.f.). GAS. Recuperado de <a href="http://www.sport.gov.cn/">http://www.sport.gov.cn/</a></i>
Rusia	Europa-Asia	Gobernanza Jerárquica	Público	431	<i>Ministerio de Deporte de la Federación Rusa. (s.f.). Ministerio de Deporte. Recuperado de <a href="https://minsport.gov.ru/">https://minsport.gov.ru/</a></i>
Japón	Asia	Co-gobernanza	Mayormente Público	544	<i>Japan Sport Council. (s.f.). Japan Sport Council. Recuperado de <a href="https://www.jpnsport.go.jp/">https://www.jpnsport.go.jp/</a></i>
Francia	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	837	<i>Instituto Nacional del Deporte, la Experiencia y el Rendimiento. (s.f.).</i>

					<i>INSEP. Recuperado de <a href="https://www.insep.fr/">https://www.insep.fr/</a></i>
Italia	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	672	<i>Comitato Olimpico Nazionale Italiano. (s.f). CONI. Recuperado de <a href="https://www.coni.it/">https://www.coni.it/</a></i>
España	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	187	<i>Consejo Superior de Deportes. (s.f). CSD. Recuperado de <a href="https://www.csd.gob.es/">https://www.csd.gob.es/</a></i>
Países Bajos	Europa	Co-gobernanza	Mixta (Equilibrada)	363	<i>NOCNSF. (s.f). NOCNSF. Recuperado de <a href="https://nocnsf.nl/">https://nocnsf.nl/</a></i>
Reino Unido	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	995	<i>UK Sport. (s.f). UK Sport. Recuperado de <a href="https://www.ukssport.gov.uk/">https://www.ukssport.gov.uk/</a></i>
Australia	Oceanía	Co-gobernanza	Mayormente Público	594	<i>Australian Sports Commission. (s.f). Australian Sports Commission. Recuperado de <a href="https://www.ausport.gov.au/">https://www.ausport.gov.au/</a></i>
Canadá	América	Co-gobernanza	Mayormente Privada	353	<i>Sport Canada. (s.f). Sport Canada. Recuperado de</i>

					<a href="https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-canada.html">https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-canada.html</a>
Brasil	América	Co-gobernanza	Mixta (Equilibrada)	170	Comité Olímpico Brasileiro. (s.f.). COB. Recuperado de <a href="https://www.cob.org.br/cob.org.br">https://www.cob.org.br/cob.org.br</a>
Cuba	América	Gobernanza Jerárquica	Público	244	Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (s.f.). INDER. Recuperado de <a href="http://www.inder.gob.cu/">http://www.inder.gob.cu/</a>
México	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	77	Cultura Física y Deporte. (s.f.). CONADE. Recuperado de <a href="https://www.gob.mx/conade">https://www.gob.mx/conade</a>
Jamaica	América	Co-gobernanza	Mayormente Privada	94	Entertainment and Sport. Recuperado de <a href="https://mcges.gov.jm/">https://mcges.gov.jm/</a>
Venezuela	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	19	Instituto Nacional de Deportes. (s.f.). Instituto Nacional de Deportes. Recuperado de <a href="http://www.ind.gob.ve/">http://www.ind.gob.ve/</a>
Colombia	América	Co-gobernanza	Mayormente Privada	38	Ministerio del Deporte. (s.f.). Ministerio del

					<i>Deporte. Recuperado de <a href="https://www.mindeporte.gov.co/">https://www.mindeporte.gov.co/</a></i>
Ecuador	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	10	<i>Ministerio del Deporte. (s.f.). Ministerio del Deporte. Recuperado de <a href="https://www.deporte.gob.ec/">https://www.deporte.gob.ec/</a></i>
Argentina	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	80	<i>Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. (s.f.). Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. Recuperado de <a href="https://www.argentina.gob.ar/turismoambientedeportes">https://www.argentina.gob.ar/turismoambientedeportes</a></i>
Chile	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	15	<i>Ministerio del Deporte. (s.f.). Ministerio del Deporte. Recuperado de <a href="https://www.mindep.cl/">https://www.mindep.cl/</a></i>
Uruguay	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	10	<i>Secretaría Nacional del Deporte. (s.f.). Secretaría Nacional del Deporte. Recuperado de <a href="https://www.gub.uy/secretaria-nacional-deporte/">https://www.gub.uy/secretaria-nacional-deporte/</a></i>
Perú	América	Co-gobernanza	Mayormente Público	5	<i>Instituto Peruano del Deporte. (s.f.). Instituto Peruano del Deporte.</i>

					<i>Recuperado de</i> <a href="https://www.ipd.gob.pe/">https://www.ipd.gob.pe/</a>
Dinamarca	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	223	<i>Team Danmark. (s.f.). Team Danmark. Recuperado de</i> <a href="https://www.teamdanmark.dk/">https://www.teamdanmark.dk/</a>
Portugal	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	32	<i>Instituto Português do Desporto e Juventude. (s.f.). Instituto Português do Desporto e Juventude. Recuperado de</i> <a href="https://www.ipdj.gov.pt/">https://www.ipdj.gov.pt/</a>
Nueva Zelanda	Oceanía	Co-gobernanza	Mayormente Público	157	<i>High-Performance Sport New Zealand. (s.f.). High Performance Sport New Zealand. Recuperado de</i> <a href="https://hpsnz.org.nz/">https://hpsnz.org.nz/</a>
Bélgica	Europa	Co-gobernanza	Mayormente Público	176	<i>Comité Olímpico e Interfederal belga. (s.f.). Team Belgium. Recuperado de</i> <a href="https://www.teambelgium.be/">https://www.teambelgium.be/</a> <a href="https://en.wikipedia.org">en.wikipedia.org</a>
Kenia	África	Co-gobernanza	Mayormente Privada	124	<i>Sports Kenya. (s.f.). Sports Kenya. Recuperado de</i> <a href="https://www.sportskenya.org/">https://www.sportskenya.org/</a>

*Fuente:* Elaboración propia adaptado de Kooiman (2005) con fuentes de (*Olympedia, n.d.*)

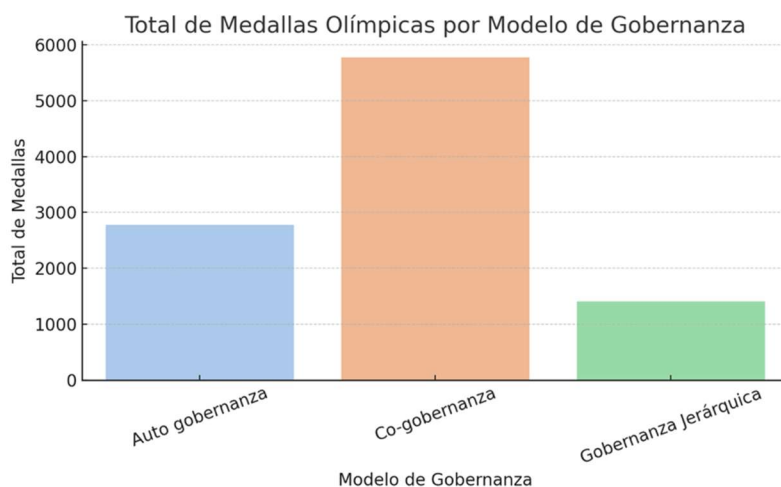
La revisión comparada de los distintos modos de gobernanza deportiva a nivel mundial nos permite evidenciar que, la Co-gobernanza es el modelo más extendido, particularmente en países democráticos con sistemas deportivos consolidados. Esta modalidad implica una articulación entre el Estado, organizaciones deportivas y el sector privado. Este tipo de gobernanza permite distribuir responsabilidades, mejorar la gestión y aprovechar capacidades complementarias.

No obstante, el modelo de Co-gobernanza por sí solo no garantiza resultados. El caso de Estados Unidos y China, con esquemas institucionales y gobernanzas distintas, lideran el medallero gracias a factores externos como: Planificación a largo plazo, normativa, inversión sostenida, infraestructura y tradición.

Para el caso de América latina, aunque se predomina los esquemas de Co-gobernanza, los resultados en gran parte de casos son limitados, Ecuador refuerza esta tendencia. Esto sugiere que el diseño institucional debe ser acompañado de una planificación de mediano y largo plazo con capacidad de persistir a los cambios en la coyuntura política.

Para reforzar, el grafico 1, nos muestra el total de medallas agrupadas por el modelo de gobernanza deportiva. Los resultados nos muestran que la Co-gobernanza además de ser la más utilizada a nivel mundial, también es la que más resultados de cara a los juegos olímpicos ha tenido.

*Ilustración 1. Medallas Olímpicas por tipo de gobernanza*



Fuente: Elaboración propia con datos de Tabla 3

El resultado del análisis muestra que 23 países cuyo modelo de gobernanza deportiva se enmarca en la Co-gobernanza acumulan un total de 7893 medallas en los juegos olímpicos de verano, superando ampliamente al modelo de auto gobernanza, representado únicamente por Estados Unidos, que ha obtenido 2781 medallas. En tercer lugar, se encuentra el modelo de gobernanza jerárquica, presente en tres países, con un total de 1402 medallas.

Cabe destacar que la selección de países incluyó principalmente a naciones del continente americano con 13 casos, pero también a países de todos los continentes con alto impacto deportivo como Kenia con África y Australia y Nueva Zelanda con Oceanía, con el fin de permitir una comparación más equitativa entre diferentes modelos de gobernanza. De Europa se incluyó 8 países y de Asia 3.

En el próximo capítulo se analizarán los cambios institucionales y de gobernanza en el deporte ecuatoriano entre 2013 y 2025, evaluando si han tenido algún impacto positivo o negativo en el desempeño deportivo y sostenibilidad del sistema.

## Capítulo 2. Evolución y Gobernanza del deporte de Alto Rendimiento en Ecuador

El deporte de alto rendimiento supo adquirir un papel cada vez más relevante en las políticas públicas de muchos países, no solo como un medio para la obtención de logros deportivos sino también como un factor de desarrollo social, cohesión nacional y propaganda política. En Ecuador, el impulso a los deportistas de élite ha pasado por diferentes etapas marcadas por cambios institucionales que pudieron afectar o beneficiar a su desarrollo. A continuación, se presenta un análisis detallado del desarrollo del deporte de alto rendimiento en el país entre 2013 hasta 2023 abordando su evolución, el impacto de las políticas implementadas, los cambios institucionales que han influido en su desarrollo, los niveles de inversión pública y el modelo de gobernanza adoptado.

### 2.1. Contextualización del deporte de alto rendimiento en Ecuador

La Constitución de 1998 fue la primera en la historia del Ecuador en reconocer el deporte y la recreación como derechos de los niños y adolescentes (Constitución Política del Ecuador, 1998, Art. 49). Además, estableció la responsabilidad del Estado ecuatoriano de coordinar y promover la cultura física, la recreación y el deporte (Art. 82). Antes de eso el deporte, la actividad física y la recreación fueron omitidas y/o excluidas de las políticas públicas y de la normativa jurídica (Martínez & García, 2023).

Con la Constitución de la República de 2008, el Ecuador logró avances significativos e innovaciones históricas en el ámbito deportivo. Se incorporaron varios artículos que reconocen el deporte como un derecho de los ciudadanos ecuatorianos (Art. 24, 39 y 45). Además, la planificación gubernamental comenzó a vincular el deporte como un derecho ciudadano con la finalidad del cumplimiento a los programas de los gobiernos, estableciendo su presencia en la agenda del gobierno a partir de 2007.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 debía ser el instrumento al que se sujetarían los programas, proyectos públicos y sobre todo las políticas. Su ejecución fue planificada para el periodo 2007-2010, sin embargo, solo se realizó hasta el año 2008 debido a la aprobación del referéndum de la Constitución de Montecristi (Constitución del Ecuador, 2008) dando paso a la segunda administración del Econ. Rafael Correa. El gobierno dispuso el “Plan Nacional para el Buen Vivir” y se determinó que todas los ministerios y secretarías del Estado deberían alinear y coordinar los objetivos del plan según su

competencia (Secretaría Nacional de Planeación y Desarrollo, 2013). Una vez terminado el periodo se continuó con el “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” que tuvo como fin proseguir con los objetivos que el gobierno propuso.

Con el cambio al gobierno del Lcdo. Lenin Moreno, entró en vigor un nuevo Plan Nacional de desarrollo al cual se lo nombró como “Plan para toda una vida” programado para desarrollarse en el año 2017 hasta el 2021. Se sustentó en base a tres Ejes programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo (SENPLADES, 2017). A raíz de las críticas que el mismo Ministerio del Deporte (Secretaría del Deporte en 2018) mencionó y reconoció respecto a las políticas enfocadas al deporte, cultura física y recreación aplicadas para el Plan de Alto Rendimiento 2013-2016, en 2018 se creó un instrumento denominado “Plan Decenal de la Cultura Física de Ecuador” con el fin de manejar, organizar y coordinar la gestión estatal en el ámbito deportivo.

En el gobierno de Guillermo Lasso el único enfoque para el deporte de alto rendimiento fue en el “Plan de Alto Rendimiento 2022-2025”, no formó parte de un plan nacional de desarrollo sino más bien funcionó como una política sectorial impulsada por el “nuevo” Ministerio del Deporte, reactivado como cartera independiente en agosto de 2021. Tampoco fue mencionado como un eje central en el plan de Gobierno de Lasso, pero podía responder a la lógica de políticas de reactivación institucional, inversión estratégica y meritocracia que promovían varios sectores (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2021). El Plan de Alto Rendimiento 2022-2025 fue un plan técnico y autónomo enfocado en los juegos olímpicos de Paris 2024 hasta que la interrupción del mandato debido a la muerte cruzada suspendió el plan.

El 23 de noviembre de 2023, Daniel Noboa asumió la Presidencia de la República tras ganar las elecciones anticipadas en el marco de la “muerte cruzada”. Su administración lideró el Consejo Nacional de Planificación donde se aprobó el “Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025” donde se estableció las directrices políticas y administrativas para las políticas públicas de su gobierno basadas en su Plan de gobierno (Secretaría Nacional de Planificación, 2024). Su administración no formuló un nuevo plan de alto rendimiento que se acoja a su Plan de desarrollo, pero dio continuidad al plan 2022-2025 implementando y realizando ajustes orientados a mejorar su administración, cobertura y

resultados (Lexis, 2024). En 2024 se anunció que para enero del 2025 entraría en vigor un “Plan de Alto Rendimiento 2025” que modificaría objetivos tras quejas de los propios deportistas beneficiados, así lo menciona José David Jiménez titular del Ministerio del Deporte tras la realización de mesas de trabajo con el personal de Federaciones y de Comité Olímpico.

*Tabla 4. Evolución del tratamiento del deporte en los instrumentos de planificación nacional en el Ecuador*

Gobierno	Instrumento	Plan de desarrollo	Enfoque sobre el deporte
Jamil Mahuad (1998-2000)	Constitución de 1998	No aplica	Reconoce el derecho al deporte como parte del desarrollo integral de la persona. Art. 49 y 82
Rafael Correa (2007-2017)	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010	-Objetivo 3 (salud y calidad de vida), Política 3.6 -Objetivo 7 (Recuperar y ampliar el espacio público y de encuentro común), Política 7.4 y 7.5
Rafael Correa (2007-2017)	Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017	Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017	-Objetivo 3 (salud y calidad de vida), Estrategia 3.7 -Objetivo 4 (fortalecimiento de capacidades ciudadanas), Estrategia 4.10

Lenín Moreno (2017-2021)	Plan “Toda una Vida”	Plan Nacional de Desarrollo 2017-2023	-visión 2030 -Eje 1 (derechos durante toda la vida), Objetivo 1 y 2
Guillermo Lasso (2021-2023)	No aplica	No aplica	No formuló un plan de desarrollo; el deporte no figura como prioridad política explícita
Daniel Noboa (2023-2025)	En construcción	En construcción	No se ha publicado un nuevo plan formal, se mantiene la política deportiva previo

Fuente: Elaboración propia con base en datos oficiales <sup>1</sup>

La evolución del tratamiento del deporte en los instrumentos de planificación nacional revela gran variación entre el reconocimiento normativo, el impulso estratégico y posteriormente la marginalización del tema. En los gobiernos de Rafael Correa se logra institucionalizar una política pública más robusta, incluyendo al deporte de alto rendimiento como eje de desarrollo. Los planes nacionales representaron el punto más alto en términos de articulación estratégica del deporte con los objetivos del gobierno. Pero a partir de la administración de Moreno se muestra una inflexión. A pesar de que se mantiene el enfoque al alto rendimiento, el mismo pierde protagonismo ante otros sectores sociales.

<sup>1</sup> Congreso Nacional del Ecuador (1998), *Constitución Política de la República del Ecuador*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2007), *Plan Nacional de Desarrollo 2007–2010: Revolución Ciudadana*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013), *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013–2017*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017), *Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021: Toda una Vida*.

En el gobierno de Guillermo Lasso, la ausencia de un plan nacional evidencio la discontinuidad de la planificación estructural reflejando la reducción política hacia el sector deportivo. Esta evolución revela que el deporte ha dependido más de voluntades políticas coyunturales que de una política sostenida de estado

## 2.2. Cambios Institucionales 2013-2024

A partir del año 2013, el Ecuador inicia una etapa clave en el desarrollo del alto rendimiento en el país, marcada por una serie de transformaciones tanto institucionales como normativas. Estos cambios reflejaron el interés del Estado por lograr la consolidación de una política deportiva estructurada, sobre todo cuando la planificación iba de la mano con este objetivo, pero también nos muestran las tensiones y desafíos que surgieron de forma conjunta en su evolución en el tiempo.

Si bien los cambios institucionales pueden representar una oportunidad para fortalecer las políticas públicas, no todos los ajustes han sido positivos o funcionales en el caso del alto rendimiento ecuatoriano. Algunos han contribuido a una consolidación clara, eficiente y sostenible, mientras que otros, solo generaron retrocesos y/o interrupciones en los procesos; sobre todo los que fueron motivados por intereses políticos, alta rotación de autoridades o falta de planificación previa.

North (1990) señala al respecto que “el cambio institucional puede ser incremental, pero sus consecuencias pueden ser profundas, especialmente cuando las reglas formales se modifican sin que existan incentivos claros para su cumplimiento”. En este sentido, la inestabilidad institucional, lejos de aportar, ha debilitado la continuidad de las políticas deportivas, afectando tanto en su sostenibilidad como sus resultados.

En esta parte, se revisarán los principales cambios en la normativa, estructura de las instituciones, planes específicos de alto rendimiento, inversión en el sector, relación con actores externos y en el modelo de gobernanza aplicado a través del tiempo.

### 2.2.1. Marco normativo

El marco normativo hace referencia al conjunto de leyes, decretos, resoluciones y disposiciones legales que permiten regular el funcionamiento del estado y orientan su accionar en áreas específicas. Para el deporte de alto rendimiento en el Ecuador, este marco

puede encontrarse reflejado en la constitución, códigos, leyes orgánicas, decretos ejecutivos, resoluciones ministeriales, proyectos legislativos en discusión e incluso todo lo que se ha llegado a publicar en el registro oficial.

Los cambios en este entramado jurídico no solo pueden redefinir competencias institucionales y asignaciones presupuestarias, sino que también inciden de forma directa en la continuidad o interrupción de las políticas públicas. En consecuencia, modificaciones o cambios en estas normativas pueden ser favorables en una planificación sostenida, o de forma contraria, pueden afectar directamente la gobernanza y progreso del sector deportivo. Por estas razones, es de suma importancia analizar la evolución que ha tenido a lo largo de la última década.

En (Tabla 5) se observan los principales cambios normativos que afectaron de forma directa o indirecta al deporte y a el deporte de alto rendimiento. Se organizará de forma que podamos examinar en que año fue realizado, de qué trata, qué institución fue la emisora y si cuenta con alguna vigencia para el año 2024. Se debe mencionar que el estudio y los datos recopilados fueron con corte hasta el primer trimestre del 2025.

*Tabla 5. Evolución de la normativa en el deporte de alto rendimiento 2008-2024*

Año	Norma/Instrumento	Cambio normativo	Institución emisora	Vigencia
2008	Constitución del Ecuador. Art 24. <sup>2</sup>	Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.	Asamblea Nacional del Ecuador	Si
2008	Constitución del Ecuador. 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;	Asamblea Nacional del Ecuador	Si

<sup>2</sup> *Constitución de la República del Ecuador* (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008).

		será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, influyente y diversa, de calidad y calidez. Impulsará la equidad de género, la justicia solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte, la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.		
2008	Constitución del Ecuador. 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.	Asamblea Nacional del Ecuador	Si
2008	Constitución del Ecuador. 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	Asamblea Nacional del Ecuador	Si

		objetivos del régimen de desarrollo.		
2008	Constitución del Ecuador. Art 381.	El Estado protegerá, promoverá y coordinará 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.	Asamblea Nacional del Ecuador	Si
2008	Constitución del Ecuador. 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.	Asamblea Nacional Del Ecuador	Si
2010	Ley del deporte, educación física y recreación Art 13. <sup>3</sup>	El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la constitución, las leyes,	Asamblea Nacional Del Ecuador	Si

<sup>3</sup> Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Registro Oficial Suplemento No. 255. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

		<p>instrumentos internacionales y reglamentos aplicables.</p> <p>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.</p>		
2010	<p>Ley del deporte, educación física y recreación.</p> <p>Art 14.</p>	<p>Este artículo explica las funciones y atribuciones del Ministerio</p>	<p>Asamblea Nacional del Ecuador</p>	<p>Si</p>
2010	<p>Ley del deporte, educación física y recreación.</p> <p>Art 45.</p>	<p>Deporte de Alto Rendimiento. - Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones</p>	<p>Asamblea Nacional del Ecuador</p>	<p>Si</p>

		deportivas legalmente constituidas.		
2010	Ley del deporte, educación física y recreación. Art 46.	Conforman el deporte de alto rendimiento las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se creen conforme a la Constitución de la Republica y normas legales vigentes: a) Clubes Deportivos Especializados; b) Federaciones Ecuatorianas del Deporte; c) Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad; d) Comité Paralímpico Ecuatoriano; y e) Comité Olímpico Ecuatoriano.	Asamblea Nacional	Si
2010	Ley del deporte, educación física y recreación. Art 131.	El Ministerio Sectorial ejercerá el control presupuestario y técnico, debiendo solicitar a la Contraloría General del Estado la emisión de informes anuales sobre el correcto uso y administración de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas	Asamblea Nacional del Ecuador	Si
2010	Ley del deporte, educación física y recreación. Art 160.	El Ministerio sectorial, tendrá la facultad exclusiva en relación al control administrativo en materia deportiva.	Asamblea Nacional del Ecuador	Si

		En los casos que exista una resolución emitida por cualquier organización deportiva, que viole actos y normas administrativas, se iniciara los procesos administrativos correspondientes, de conformidad con el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva		
2013	Plan de Alto Rendimiento 2013-2016	Creación del primer plan técnico-normativo para deportistas de élite, basado en metas y resultados.	Ministerio del Deporte	No
2015	Acuerdo Ministerial N.º 0108 (12 de marzo de 2015)	Estableció el Reglamento Operativo de Ejecución del Proyecto Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento 2013-2016.	Ministerio del Deporte	No
2015	Acuerdo Ministerial N.º 0121 (22 de mayo de 2015)	Estableció el lineamiento para la conformación y funciones del comité técnico del proyecto apoyo al Alto Rendimiento 2013-2016	Ministerio del Deporte	No
2016	Decreto ejecutivo N.º 438	Supresión del Ministerio del Deporte y fusión con el Ministerio de Educación bajo la subsecretaría de Educación, Cultura y Deporte.	Presidencia de la República	No

2017	Ley orgánica de Cultura Física, Deporte y Creación	Reforma parcial a la ley Orgánica de Cultura física, deporte y recreación del 2010.	Asamblea Nacional del Ecuador	Si
2018	Acuerdo ministerial N.º 0477	Expide el Reglamento de Prevención, Control y Sanción del Dopaje en el Deporte, alineando la normativa nacional con los estándares internacionales en materia antidopaje.	Ministerio de Educación y Secretaría del Deporte	Si
2018	Plan Decenal del Deporte 2018-2028	Se presenta un nuevo plan a largo plazo para fortalecer la planificación, seguimiento y evaluación del deporte y deporte de alto rendimiento.	Secretaria del Deporte	Si
2019	Reforma al código orgánico de planificación y finanzas publicas	Cambios en la asignación presupuestaria por resultados que afectan al financiamiento del alto rendimiento	Asamblea Nacional	Si
2019	Ley Orgánica de Prevención y Sanción de la violencia en el Deporte	Promueve un entorno seguro en las actividades deportivas, aunque no se enfoca de forma directa al alto rendimiento.	Asamblea Nacional	No
2020	Resoluciones internas de la Secretaría del Deporte	Reducción presupuestaria por emergencia sanitaria; suspensión temporal de becas y apoyo logístico.	Secretaria del Deporte	No (Ajuste realizado por situación)

				coyuntural)
2021	Decreto Ejecutivo N.º 3 (24 de mayo de 2021)	Reactivación del Ministerio del Deporte como entidad autónoma del Ejecutivo	Presidencia de la República	Si
2021	Plan de Alto Rendimiento deportivo 2021-2025	Nuevo Plan de Alto rendimiento adicional al anterior; tiene como fin los Juegos Olímpicos París 2024 y su seguimiento en los resultados	Ministerio del Deporte	Si
2023	Acuerdo Ministerial N.º 0271 (5 de abril de 2023)	Es un acuerdo que aprueba la asignación presupuestaria para el apoyo del deporte de alto rendimiento.	Ministerio del Deporte	Si
2023	Resolución Nro. MD-DPI-2023-1232	Aprueba la modificación a la planificación anual de inversión deportiva del gasto de inversión del proyecto “Fortalecimiento del Deporte de Alto Rendimiento del Ecuador”	Ministerio del Deporte	Si
2024	Reforma a la Ley del Deporte	Se proponen mejoras en institucionalidad, financiamiento y rol de actores no estatales.	Asamblea Nacional	Si
2024	Ley de Deportes Electrónicos	Reconoce legalmente los deportes electrónicos en el país, ampliando el espectro del deporte de alto rendimiento y adaptándose a nuevas disciplinas deportivas.	Asamblea Nacional	Si

Fuente: Elaboración propia con base en documentos oficiales.

La Tabla 5 nos muestra cómo el marco normativo ha evolucionado desde 2008, partiendo de una fuerte base constitucional que reconoce al deporte como derecho vinculado a la salud, educación y buen vivir. A partir del 2010 con la ley de Deporte, Cultura Física y Recreación se incorpora el término alto rendimiento definiendo su estructura, actores y rol del Estado, marcando el inicio de una política pública más organizada. En 2013 se implementa por primera vez un plan técnico para el deporte de alto rendimiento, pero sin respaldo legal, volviéndolo susceptible a cambios políticos e institucionales como los ocurridos en 2016 y 2020. En 2018 se retoma una planificación a largo plazo agregando normativas para regular técnicamente el sistema.

La trayectoria normativa reveló una transición desde un modelo centralizado hacia uno más técnico, especializado y en proceso de apertura hacia redes de actores, Sin embargo, la política sigue enfrentando desafíos como inestabilidad institucional y dependencia del financiamiento estatal, lo que limita la sostenibilidad del alto rendimiento en el tiempo.

### 2.2.2. Evolución institucional

En este capítulo nos centraremos en las 3 instituciones que manejan el deporte de Alto Rendimiento con el fin de entender la función que cumplen en este ámbito. También exploraremos los cambios estructurales que han sufrido y que pueden afectar de forma directa o indirecta al desarrollo y sostenibilidad del deporte de Alto rendimiento.

En el Ecuador, la responsabilidad técnica y ejecutora sobre el deporte de alto rendimiento recae principalmente en las federaciones deportivas y el Ministerio del Deporte tiene como responsabilidad el fomentar la práctica deportiva y el financiamiento directo para el desarrollo del deporte de alto rendimiento.

*Tabla 6. Evolución de las instituciones deportivas*

Institución	Rol	Principales Funciones	Participación en el alto rendimiento	Cambios estructurales
-------------	-----	-----------------------	--------------------------------------	-----------------------

Ministerio del Deporte <sup>4</sup>	Es la máxima autoridad gubernamental en materia deportiva del país.	-Formula y ejecuta las políticas públicas para el deporte en general -Asigna y gestiona los recursos económicos destinados al deporte -Administra el Plan de Alto Rendimiento	-Define la política nacional deportiva -Administra y asigna el presupuesto estatal para el deporte -Gestiona directamente el plan de Alto Rendimiento -Supervisa el uso de fondos públicos por parte de las otras entidades deportivas -Gestiona y mantiene parte de la infraestructura deportiva perteneciente a las federaciones provinciales utilizadas para el alto rendimiento	-Cambio a Secretaría del Deporte entre 2016 y 2021 -ministros /secretarios de deporte con periodos incompletos
-------------------------------------	---	---	---	---

<sup>4</sup> Ministerio del Deporte del Ecuador. (n.d.). *Inicio*. <https://www.deporte.gob.ec>

Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) <sup>5</sup>	Entidad autónoma y privada	<p>-Fomenta el movimiento olímpico en el país</p> <p>-Responsable de la participación de las delegaciones ecuatorianas en competencias del ciclo olímpico</p> <p>-Colabora en la preparación de los atletas para las competencias del ciclo olímpico.</p>	<p>-Gestiona la inscripción y participación de las delegaciones en juegos del ciclo olímpico</p> <p>-Colabora con las otras entidades en la preparación para eventos</p> <p>-Es el interlocutor entre el Comité Olímpico Internacional (COI) y organismos deportivos continentales y nacionales.</p>	<p>-Cambios internos en su directiva y ajustes a su estatuto</p> <p>-Cambios en la relación con el ente gubernamental (Ministerio del Deporte)</p>
Federaciones Ecuatorianas <sup>6</sup>	Organizaciones privadas divididas por deporte y encargadas de la gestión técnica	<p>-Organiza campeonatos nacionales</p> <p>-Selecciona deportistas para competencias internacionales</p>	<p>-Organiza el desarrollo técnico de su disciplina específica a nivel nacional</p>	<p>-Cambios con el ente rector (Ministerio o Secretaría del Deporte)</p> <p>-Reformas o reglamentos a la</p>

<sup>5</sup> Comité Olímpico Ecuatoriano. (n.d.). *Sitio oficial del COE*. <https://www.coe.org.ec>

<sup>6</sup> Federación Deportiva de Pichincha. (n.d.). *Página oficial*. <https://www.fedepichincha.com>

		(En coordinación con el COE para eventos olímpicos)	-Realiza procesos selectivos para conformar selecciones nacionales para competencias internacionales (De forma conjunta con el COE) -Elaboran y ejecutan los planes de entrenamiento de los deportistas -aplican los reglamentos técnicos de su deporte a nivel nacional.	ley del Deporte, Educación Física y Recreación -Cambios de directorio encargado de cada deporte.
--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Deporte (2025)

Como se puede apreciar en la Tabla 6, los mayores cambios en las instituciones que desarrollan y administran el deporte de alto rendimiento se encuentran en el Ministerio del Deporte. El más significativo fue la categoría de la entidad gubernamental en donde, entre 2013 y 2024, la institución encargada del deporte ha sido el Ministerio del Deporte y en otros períodos ha sido reducida a Secretaría del Deporte.

La categoría de Ministerio usualmente implica mayor peso político, presupuesto propio más consolidado y mayor autonomía administrativa en comparación con ser una Secretaría, que frecuentemente depende de otro ministerio (Ministerio del Deporte, 2017).

Generalmente, estos cambios responden a políticas de reorganización del Estado en los gobiernos de turno (administraciones de Rafael Correa, Lenin Moreno, Guillermo Lasso, Daniel Noboa).

Otro punto del ente gubernamental es la variedad de las personas que lideraron la cartera de estado encargada del deporte. Entre los años 2013 y 2024, han pasado exactamente 7 ministros/secretarios de deporte, variando el tiempo de permanencia entre 4 meses como el caso de Karen Morcillo hasta la exministra Andrea Sotomayor que en el gobierno de Lenin Moreno permaneció 4 años (24 de mayo de 2017- 24 de mayo de 2021) al frente de la cartera de Estado en su categoría de Secretaría (Ministerio del Deporte, 2021).

Estos constantes cambios afectaron a la profundización y estabilidad de las políticas públicas de forma directa, debido a los diferentes enfoques y perfiles que se encargaron de su desarrollo y principalmente a la falta de continuidad entre ministros. Podemos encontrar exatletas o exdirigentes deportivos con un perfil más técnico respecto al desarrollo del alto rendimiento y priorizando la inversión directa en el ambiente deportivo. Pero también encontramos administradores, políticos o comunicadores que su enfoque fue direccionado a la optimización del presupuesto y a la búsqueda de alianzas público-privadas.

Para terminar, debemos mencionar al COE y a las diferentes federaciones de deporte. Si bien tuvieron cambios como pueden ser en la estructura interna y en reglamentos no afectaron de forma significativa en el desarrollo y sostenibilidad del deporte de alto rendimiento puesto que su rol fue secundario en este ámbito.

### 2.2.3 Planificación y políticas públicas

Tal como se muestra en la Tabla 5, la mayoría de las políticas públicas orientadas al deporte de alto rendimiento se han plasmado en diversos planes estratégicos. Cada gobierno de turno diseñó su propio Plan de Alto Rendimiento (PAR), siempre acorde con las metas y objetivos establecidos en los respectivos Planes Nacionales de Desarrollo e implementados mediante la Secretaría Nacional de Planificación. A continuación, se describirá y analizará en detalle cada uno de estos planes de alto rendimiento deportivo como fueron presentados en un inicio. Se debe mencionar que los datos, objetivos y años de ejecución puede variar al momento de ejecutarse el plan.

Tabla 7. Comparativa en Planes de alto rendimiento deportivo 2013-2024

Nombre del Plan	Plan Nacional de Alto Rendimiento 2013-2016 <sup>7</sup>	Plan Decenal de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación (DEFIRE) <sup>8</sup>	Plan de Alto Rendimiento 2021-2025 <sup>9</sup>
Años de ejecución	2013-2016	2018-2028	2022-2025
Gobierno	Rafael Correa (2013-2017)	Lenín Moreno (2017-2021)	Guillermo Lasso (2021-2023)
Entidad encargada	Ministerio del Deporte	Secretaría del Deporte	Ministerio del Deporte
Objetivo/s	-Fomentar la profesionalización del Deporte de Alto Rendimiento	-Garantizar el liderazgo y posicionamiento internacional del país, a través de la consecución de los logros deportivos de los atletas. - Proyectar altos logros en el deporte para el país a nivel internacional	-Fortalecer el deporte de alto rendimiento en el Ecuador en cada uno de sus niveles y categorías, a través de la preparación y desarrollo integral de los atletas, adecuados a sus necesidades, para alcanzar los resultados planificados en los eventos fundamentales del ciclo olímpico, paralímpico, sordolímpico, y

<sup>7</sup> Ministerio del Deporte del Ecuador (2013), *Plan de Alto Rendimiento 2013–2016*.

<sup>8</sup> Ministerio del Deporte del Ecuador (2018), *Plan Decenal de Alto Rendimiento 2018–2028*.

<sup>9</sup> Ministerio del Deporte del Ecuador (2021), *Plan de Alto Rendimiento 2021–2025*.

			<p>programa mundial; así como incidir en el desarrollo personas y humano de los atletas que formen parte de este plan... (Ministerio del Deporte, 2021)</p>
Metas	-Incrementar el 50% de participación de deportistas en los Juegos Olímpicos de Río 2016	-No menciona metas cuantificables	<p>-Delegación en juegos olímpicos de al menos 76 atletas</p> <p>-beneficio a 510 atletas</p> <p>-1604 atletas en eventos del ciclo olímpico y paralímpico</p> <p>-Al menos 620 medallas en ciclo olímpico, paralímpico y sordolímpico.</p> <p>-incrementar un 10% el número de medallas en juegos bolivarianos</p>
Estrategias	-Generar condiciones y capacidades para incrementar la cantidad y calidad de la reserva deportiva	<p>-Desarrollo de programas de detección temprana de talentos</p> <p>-implementación de un sistema de control</p>	-No menciona

	<p>que representará al país.</p> <p>-Establecer e implementar los lineamientos técnicos para la selección de los mejores deportistas en las distintas disciplinas</p> <p>-auspiciar la preparación física y psicológica de los deportistas de élite, su participación en 787 competencias, entrenamiento especializado, y otros rubros tendientes a su profesionalización.</p> <p>-apoyar la preparación integral y competencias de los deportistas de nivel formativo</p> <p>-fortalecer las escuelas de iniciación y formación deportiva</p>	<p>y seguimiento técnico y científico</p> <p>-establecer un modelo de competencias que favorezca la preparación de atletas</p> <p>-ejecutar un sistema nacional de preparación deportiva, que brinde lineamientos para el accionar de todos los organismos del sistema bajo una directriz</p>	
Presupuesto	60,399,128\$	No menciona	70,577,787\$

Atletas beneficiados	278 atletas	No menciona en el plan	342 atletas y 45 atletas con discapacidad
Estímulos	-Incentivo económico mensual dependiendo de la categoría -Pasajes aéreos, visados, transporte, hospedaje, alimentación, inscripciones y seguros para competencias. -Estímulos por concepto de estudios universitarios o de pregrado	-Asignaciones económicas y apoyo logístico	-Estímulo económico mensual dependiendo de la categoría - Gastos para competencias internacionales en las que se represente al país.
Estímulos de logros	Bonos por medalla otorgadas según reglamento ministerial	Bonos por medalla otorgadas según reglamento ministerial	Bono por medalla obtenida en juegos olímpicos; valor estipulado en el plan
Sostenibilidad y continuidad	Baja, interrumpido tras eliminación del Ministerio en 2017 (Decreto 438/2018)	-Dinámica, nutrido por planes sectoriales y locales -Pensado a largo plazo	Interrupción de continuidad ante cambios políticos
Participación sector privado	Limitada, participación de federaciones	Moderada, coordinación entre Estado y	Alta, participación de ONGs, empresas privadas, Universidades,

	deportivas y del COI con rol secundario	organizaciones deportivas	Federaciones deportivas, COI, GADs y Academia
Modelo de gobernanza <sup>10</sup>	Gobernanza Jerárquica	Co-gobernanza	Co-gobernanza

Fuente: Elaboración propia con base en datos oficiales

La tabla 7, nos muestra la evolución de la planificación del alto rendimiento deportivo en Ecuador entre 2013 y 2024. Revela transformaciones significativas tanto en el enfoque político como en la institucionalidad encargada de ejecutar los planes programas y proyectos.

El plan 2013-2016 fue el primer intento técnico-normativo por estructurar una política pública centrada en los eventos deportivos internacionales y la profesionalización del deporte de alto rendimiento. A pesar de que este plan supuso un gran avance en la planificación y en la inversión, su modelo de gobernanza fue jerárquico (Kooiman, 2005), lo cual limitó el correcto desarrollo del plan por la baja participación de actores y la centralización en el Estado. Su sostenibilidad también se vio comprometida al ser interrumpido tras la eliminación del Ministerio en 2017.

El plan Decenal de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación (2018-2028), presentó un enfoque más estratégico y de largo plazo debido a que su principal orientación no se redujo solo al deporte de alto rendimiento sino al deporte en general. Si bien no incluyó metas cuantificables ni un presupuesto detallado para el alto rendimiento, se orientó al fortalecimiento integral de todo el sistema deportivo, incluyendo acciones de formación, iniciación, detección de talentos, profesionalización e inclusión.

La ausencia de metas cuantificables en el Plan Decenal de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación 2018-2028 representa una debilidad técnica considerable en términos de planificación y gobernanza. Según Roth (2002), una política pública formulada de manera eficiente debe jerarquizar y desagregar sus objetivos hasta convertirlos en metas

<sup>10</sup> Kooiman, J. (2005). *Gobernar en gobernanza*. En A. Cerrillo (Ed.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 57–82). Madrid: INAP.

específicas, operativas y sobre todo medibles, acompañadas de indicadores que permitan la verificación de su cumplimiento en una posterior evaluación.

Esta lógica es fundamental para garantizar que una política sea ejecutable y posteriormente evaluable. En ese sentido, el hecho que el Plan Decenal no contemple metas cuantificables ni indicadores verificables impide establecer con claridad qué resultados espera alcanzar el Estado en materia deportiva. Esto lo convierte en una política técnicamente ineficiente, puesto que carece de las condiciones mínimas para orientar la acción pública de forma estratégica.

Se observa una transición hacia un modelo de Co-gobernanza (Kooiman, 2005), con participación moderada de federaciones, gobiernos locales y algunas organizaciones del sector privado. A pesar de ser más ambicioso en términos estructurales, su implementación fue parcial y limitada; todo esto derivado de los cambios institucionales y el debilitamiento del sector político.

Con el plan 2022-2025, se retoma la especificidad del alto rendimiento con un enfoque más refinado y mayor cantidad de metas cuantificables. Este plan establece un sistema de seguimiento técnico-científico, asignaciones económicas por categoría y bonificaciones por logros internacionales. A pesar de contar con un presupuesto superior a sus antecesores y mayor planificación, enfrentó retos de continuidad institucional derivados del contexto político. No obstante, destaca por haber consolidado un modelo más abierto y colaborativo, lo que lo posiciona dentro de un esquema de Co-gobernanza más desarrollada que la anterior.

Para finalizar, la comparativa entre los tres planes evidencia un tránsito desde un modelo centralizado, con poca planificación técnica y esquemas de participación frágiles. La evolución del primer plan al último se evidencia tanto en complejidad técnica como en diversidad de actores, pero la sostenibilidad de las políticas sigue dependiendo en gran medida de la voluntad política, estabilidad institucional y el respaldo presupuestario a largo plazo.

#### 2.2.4. Financiamiento e inversión

La inversión y gasto de capital realizado por el organismo gubernamental encargado de gestionar el alto rendimiento deportivo constituye una variable clave para evaluar tanto el desarrollo como la sostenibilidad de los planes implementados. La financiación estatal resulta indispensable para que las políticas públicas no solo sean diseñadas, sino también ejecutadas de acuerdo con los lineamientos previstos en la planificación.

Con el objetivo de analizar el nivel de financiamiento y la inversión ejecutada por el Ministerio o la Secretaría del Deporte, se presenta el gasto efectivamente devengado de cada año desde 2013 hasta 2023 por el organismo rector del deporte. Este análisis, basado en documentos oficiales de ejecución presupuestaria proporcionados por el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Economía y Finanzas, permite observar el gasto total destinado al deporte de alto rendimiento en cada año evaluando hasta la fecha de corte.

Para analizar la inversión pública para el deporte de alto rendimiento se consideraron tres variables clave: El gasto codificado (o vigente), el gasto devengado y el porcentaje de ejecución. El gasto codificado representa el monto asignado oficialmente al plan dentro del presupuesto general anual del Estado, mientras que el gasto devengado refleja el valor efectivamente ejecutado o gasto real. Al comparar ambos valores nos permitirá calcular el porcentaje de cumplimiento del gasto y si es acorde con el presupuesto. Esto es fundamental para evaluar no solo el nivel de prioridad financiera otorgado al deporte de alto rendimiento, sino también la capacidad que tuvo la institución encargada para ejecutar lo planificado.

*Tabla 8. inversión al deporte de alto rendimiento 2013-2022*

Año	Gasto codificado o vigente	Gasto devengado	Porcentaje de ejecución*
2013	No hay datos	USD \$ 10.121.429,43	Sin Datos
2014	No hay datos	USD \$ 10.774.096,76	Sin Datos
2015	No hay datos	USD \$ 13.054.365,94	Sin Datos
2016	No hay datos	USD \$ 11.245.202,34	Sin Datos
2017	USD \$ 8.474.141,94	USD \$ 7.984.258,06	94%

2018	USD \$ 12.398.864,57	USD \$ 12.301.871,25	99%
2019	USD \$ 12.060.150,12	USD \$ 12.038.459,39	100%
2020	USD \$ 17.409.542,31	USD \$ 17.313.432,86	99%
2021	USD \$ 15.188.963,62	USD \$ 15.159.169,95	100%
2022	USD \$ 14.987.687,57	USD \$ 14.950.426,50	100%
2023	USD \$ 12.940.876,93	USD \$ 12.940.876,93	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2025).

\*datos redondeados

La Tabla 8 nos permite observar que en el periodo 2013 y 2016, a pesar de que se ejecutaron montos significativos, no se dispone de información oficial sobre la planificación presupuestaria clara. Esto sugiere una débil sistematización o transparencia en la asignación presupuestaria. Este suceso coincide con la implementación del primer plan de alto rendimiento, cuyo enfoque técnico no estuvo acompañado por una estructura financiera consolidada desde el presupuesto general del estado y que para la fecha de realización de esta investigación es complicado encontrar información al respecto.

La inversión realizada entre 2013 y 2023 muestra una evolución positiva en la gestión financiera del deporte de alto rendimiento deportivo en el Ecuador. Entre 2013 y 2016 los valores devengados superaron los USD \$10 millones anuales, indicando una inversión sostenida a pesar una escasa planificación sobre los presupuestos. Esta situación limita la posibilidad de evaluar la eficiencia del gasto en esos años y nos impide saber el porcentaje de ejecución del gasto.

La reducción del presupuesto destinado al deporte de alto rendimiento en Ecuador de USD 11,2 millones en 2016 a USD 7,9 millones en 2017, se enmarca en la política de austeridad implementada por el presidente Lenín Moreno. Desde su posesión, el gobierno anunció un decreto ejecutivo para ordenar la austeridad en su gobierno, estableciendo que todos gasto e inversión pasaría por un “filtro objetivo” de necesidades ciudadanas con el fin de enfrentar la compleja situación económica del país (El Comercio, 2017).

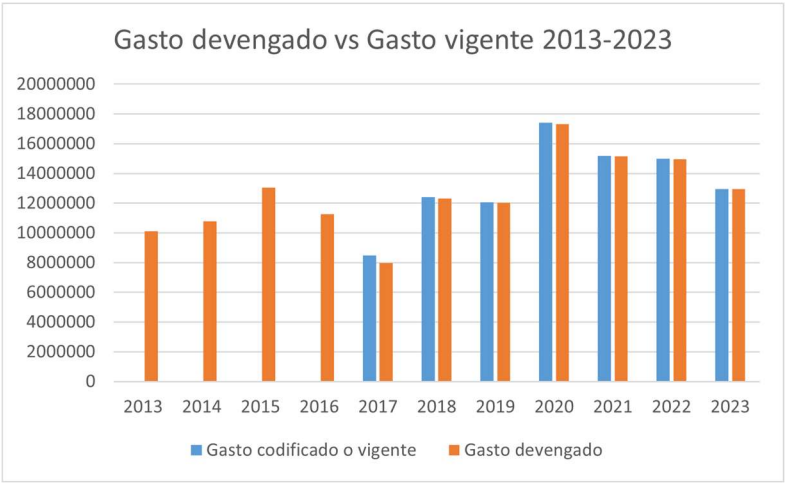
En ese contexto, el gobierno de Moreno cuestionó la eficiencia de las inversiones en deporte, argumentando que no se obtenían los resultados esperados en competencias

internacionales. Fue el resultado de una reevaluación de prioridades en el sector deportivo y terminando en recortes presupuestarios que afectaron directamente al deporte de alto rendimiento.

Desde 2017 en adelante, la gestión presupuestaria muestra una mejora significativa: la planificación presupuestaria es acompañada de porcentajes de ejecución altos, alcanzando el 94% en 2017 y los años posteriores aproximándose al 100%. Esta tendencia revela una administración financiera más eficiente, con mayor capacidad de ejecutar los recursos asignados, representando un avance en términos de gobernanza institucional. (Grafico 2 y 3)

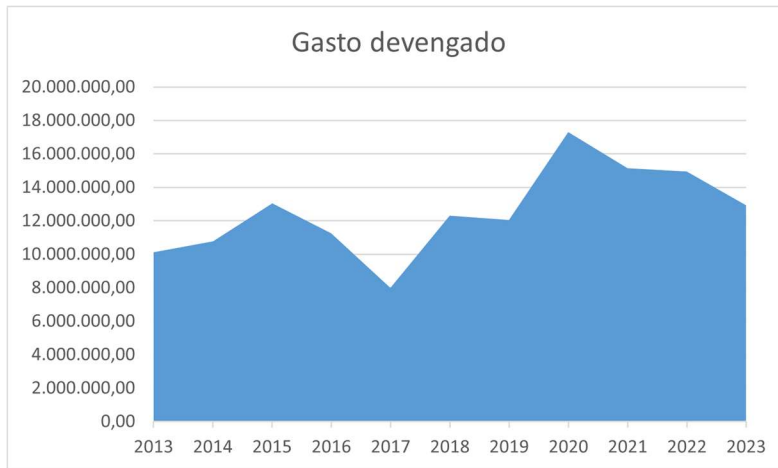
Esta consistencia en la ejecución sugiere que el ente encargado fortaleció sus mecanismos operativos, aunque no necesariamente implica un aumento en el monto invertido. El gasto devengado muestra estabilidad y ejecución casi total en los últimos años, lo cual es un indicador positivo de desempeño administrativo, sin embargo, la ausencia del gasto codificado en los primeros años y los recientes cambios presupuestarios y administrativos podrían limitar la sostenibilidad del sistema si no se compensa con una estrategia estructural a largo plazo.

*Ilustración 2. Gasto devengado y gasto vigente 2013-2023*



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2024)

*Ilustración 3. Gasto devengado 2013-2023*



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2024)

#### 2.2.5. Relación con otros actores

Con el fin de lograr analizar el tipo de gobernanza deportiva que ha mantenido el Estado ecuatoriano a lo largo del tiempo, es importante analizar su relación e interacción con distintos actores que se han involucrado en el desarrollo del alto rendimiento en Ecuador.

Como se mencionó en el capítulo 1, la teoría de redes nos ayuda a explicar que la sociedad funciona a través de conexiones entre personas e instituciones que intercambian información y recursos. Estas redes sirven como mecanismos de movilización de recursos políticos con el fin de formular, implementar o decidir programas de acción pública entre actores Publio-privados (Roth, 2010).

En esta parte de la investigación, primero repasaremos las instituciones que se involucran en alguna instancia con el deporte de alto rendimiento y después analizaremos qué actores han intervenido en el deporte de alto rendimiento entre 2013 hasta 2024 y qué funciones o roles han cumplido para la formulación, implementación o evaluación de estas políticas públicas.

Tabla 9. Funciones de actores e instituciones

<i>Actor/Institución</i>	<i>Función principal</i>
Comité Olímpico Internacional (COI)	Máxima autoridad olímpica mundial. Establece las reglas del movimiento olímpico, reconoce los COE, supervisa y organiza los juegos olímpicos. No interviene en políticas nacionales
Comité Olímpico Ecuatoriano (COE)	Representante del Ecuador ante el Comité Olímpico Internacional. Organiza y coordina la participación en JJ. OO., gestiona las relaciones entre federaciones y comités internacionales.
Federaciones Deportivas Nacionales	Promueven y regulan el desarrollo de cada disciplina deportiva a nivel nacional. Gestiona programas técnicos, seleccionan atletas y organizan competencias
Federaciones Deportivas Provinciales	Coordinan el deporte en cada provincia. Gestiona deportistas locales e instalaciones. Articulan con el nivel nacional para el desarrollo de atletas.
Clubes de alto rendimiento	Espacios de formación y entrenamiento técnico especializado. En algunos casos, desarrollan talentos que nutren a selecciones nacionales.
Sector Privado (Patrocinadores, empresas)	Financian deportistas, eventos o infraestructura a través de patrocinios, convenios o responsabilidad social empresarial. Su apoyo es focalizado y voluntario.
Ministerio de Finanzas	Define y aprueba el presupuesto asignado al deporte a través del presupuesto general del Estado. Evalúa la ejecución presupuestaria y controla el gasto.
Secretaría Técnica de Planificación (SENPLADES)	Evalúa y valida los planes estratégicos del sector público, incluyendo los del Ministerio del Deporte. Alinea los programas deportivos con los objetivos nacionales de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con datos de documentos oficiales

*Tabla 10. Relación de los gobiernos con otros actores para el deporte de alto rendimiento 2013-2025*

Gobiernos	Actores	Tipo de Relación	Participación del sector privado
Rafael Correa (2013-2016)	COE, Federaciones nacionales, clubes, Ministerio de Finanzas y del Deporte.	Jerárquica, Vertical	Escasa participación, solo auspicios a atletas o en eventos.
Lenín Moreno (2017-2021)	COE, federaciones, secretaria del deporte.	Distante, limitado a coordinación técnica	Mínima, solo para eventos puntuales
Guillermo Lasso (2021-2023)	COE, federaciones, sector privado, Ministerio del Deporte y Finanzas	Colaborativa con actores técnicos; instrumental con demás sectores.	Aumento de convenios y patrocinio en ciertos deportes (Halterofilia, ciclismo)
Daniel Noboa (2023-2025)	COE, federaciones, Ministerio de Finanzas y Deporte, sector privado	Poca articulación y aun en formación	Intención de atraer apoyo privado (sin resoluciones)

Fuente: Elaboración propia con datos oficiales del Ministerio del Deporte (2025).

La tabla 10 muestra cómo ha cambiado la relación del Estado con otros actores del deporte de alto rendimiento entre 2013 y 2025, permitiendo un análisis desde la teoría de redes. En el gobierno de Rafael Correa, el Ministerio del Deporte actuó como nodo central dominante, con una red jerárquica y poco colaborativa, donde el COE, federaciones y clubes tenían un rol subordinado y el sector privado era marginal. Los actores estaban presentes en la red, pero su capacidad de decisión era limitada; era más bien ejecutores o intermediarios del desarrollo del sistema, con bajo margen de autonomía. Se debe mencionar, que el Estado tiene como función el fomento del deporte, pero en este periodo

se encargó de manejarlo y en varias ocasiones regular y/o limitar a las organizaciones privadas que se encargaban del desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Para el periodo de Lenín Moreno, la red se debilita debido a la reducción del protagonismo estatal y la desinstitucionalización del sistema. La relación con actores técnicos se vuelve más distante y funcional y no hay construcción de reglas o mecanismos pertinentes de cooperación. Desde la teoría de redes, esta etapa se caracteriza por una red débilmente articulada, con bajo nivel de coordinación y sin nodos estabilizadores fuertes. El rol de la iniciativa privada se limitó a recibir el financiamiento de parte del Estado y desarrollar a los deportistas de cara a competencias internacionales.

Para el gobierno de Guillermo Lasso, representó un intento de transitar hacia una red más colaborativa, donde el Ministerio del Deporte interactuó de forma más técnica y horizontal con federaciones y el COE. Se buscó integrar al sector privado mediante convenios, sobre todo en deportes con gran visibilidad internacional. Se puede hablar de una red en la que coexisten nodos estatales fuertes con actores no estatales más activos, aunque aún sin una gobernanza plenamente horizontal ni consensuada. En este periodo el sector privado inversor tuvo mayor participación, pero se siguió marginando en las decisiones a las organizaciones privadas encargadas del desarrollo de los deportistas.

Con Daniel Noboa, el sistema se encuentra en una fase de reconfiguración institucional. Aunque se reconoce la intención de atraer al sector privado, aún no cuentan con reglas claras ni mecanismos de gobernanza consolidados.

### 2.3. Modelo de gobernanza

A lo largo de este capítulo, se analizó la evolución y funcionamiento del deporte de alto rendimiento a través de sus principales cambios normativos, estructurales y económicos. Desde su reconocimiento oficial en 2010 con la “Ley del Deporte, Cultura Física y Recreación” hasta el año 2024 con su reconfiguración a raíz del cambio de gobierno.

En la Tabla 3, se ejemplificó tipos de gobernanza en varios países del mundo, con el fin de representar su aplicación en políticas deportivas enfocadas a competencias

internacionales. En esa tabla se tomó como fuente las páginas oficiales de cada institución encargada de su control y se analizó con la información presente en ese momento.

Para el caso ecuatoriano se consideró la información institucional del 2024 y al “Plan de Alto Rendimiento 2021-2025” que el gobierno actual continuó ejecutando. El resultado fue de un modelo de Co-gobernanza según Kooiman (2005), pero para acabar con este capítulo se considera oportuno analizar el modelo de gobernanza en distintos periodos de tiempo para una posterior comparación con los resultados obtenidos en competencias internacionales.

Para la sistematización de la tabla, se debe recordar que Kooiman (2005) describe a la gobernanza como los principales acuerdos entre actores públicos y privados con el fin de solventar problemas sociales. Así que, se tomara en cuenta la participación de los actores privados y el rol que los actores públicos jugaron en la implementación y desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Kooiman (2005) habla de tres órdenes o niveles de gobernanza para explicar cómo se gobierna en diferentes profundidades, desde lo más práctico hasta lo más estructural.

El primer orden hace referencia a la toma de decisiones diaria, incluyendo las acciones concretas como hacer políticas, gestionar proyectos o implementar programas. El segundo orden es donde se establecen normas, reglas y estructuras que guían o permiten la gobernanza y por último se encuentra el tercer orden de gobernanza o meta-gobernanza, el nivel más profundo donde se reflexiona sobre el modelo de gobernanza mismo, es decir, se cuestiona cómo y por qué se gobierna de cierta forma (Kooiman, 2005).

*Tabla 11. Tipo de gobernanza en distintos periodos de tiempo.*

Periodo	Gobierno	Modelo de Gobernanza	Orden o Nivel de Gobernanza
Antes de 2010	Gobiernos previos (1990s-2006)	Auto gobernanza	Primer Orden
2010-2012	Rafael Correa	Co-gobernanza	Segundo Orden

2013-2016	Rafael Correa	Gobernanza jerárquica	Segundo Orden- Primer Orden
2017-2021	Lenín Moreno	Co-gobernanza	Segundo Orden
2021-2025	Guillermo Lasso/Daniel Noboa (inicio)	Co-gobernanza	Segundo Orden

*Fuente:* Elaboración propia adaptado de Kooiman (2005) con fuentes oficiales.

Se toma en cuenta periodos anteriores a 2013 debido a que nos permitirá conocer la forma en que se manejaba el deporte de alto rendimiento antes del reconocimiento del concepto “Deporte de Alto Rendimiento” y antes de la implementación del primer plan de alto rendimiento en 2013.

Antes del 2010, el deporte de alto rendimiento no contaba con una estructura institucional sólida ni de políticas públicas claras. La preparación de los atletas para eventos internacionales como los juegos olímpicos dependía del Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) y de las federaciones deportivas nacionales. La financiación para la preparación provenía de organismos internacionales y de gestiones individuales de las federaciones sin un respaldo estatal consistente (El Telégrafo, 2013). Se categoriza como primer orden debido a que la gobernanza se limitaba a acciones dispersas, sin estructura ni reflexión sistémica.

En el 2010 se establecieron las bases legales para el desarrollo del deporte de alto rendimiento en el país y dio inicio a una nueva etapa en el deporte ecuatoriano, con una mayor participación estatal en la planificación y ejecución de políticas deportivas y con una participación del sector privado que reforzaba el apoyo estatal. El segundo orden es explicado por la creación de instituciones como leyes, ministerios y mayor normativa.

Entre 2013 y 2016, con la puesta en marcha del Plan de Alto Rendimiento 2013-2016 y con el Artículo 13 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se instauró un modelo de gobernanza jerárquica, donde el Estado concentró la mayoría de las decisiones y recursos deportivos. Esta alta concentración limitó la participación efectiva de la sociedad

civil, actores privados e instituciones internacionales, siendo relegados a un rol secundario. Desde un primer momento, la interacción en la gobernanza en temas deportivos muestra un acercamiento a una gobernanza jerárquica, adjudicando el “coordinar y promover el deporte, cultura física y recreación” (Art.82) al Estado Ecuatoriano como podría definirlo (Fontaine, 2015). Se menciona un segundo orden por institucionalización del Plan de Alto Rendimiento, pero también un primer orden por la casi nula apertura estratégica respecto a otros actores.

En contraste, a partir de 2017, el modelo de gobernanza del deporte de alto rendimiento en Ecuador puede caracterizarse como Co-gobernanza, explicado por la creciente participación de actores no estatales en los procesos de toma de decisiones, planificación y desarrollo. A diferencia del anterior periodo, se evidenció mayor colaboración con federaciones deportivas nacionales, entrenadores, Comité Olímpico Ecuatoriano y en pocos casos con actores del sector privado. Al implicar una red de actores que interactúan de forma coordinada para gobernar cabe en la definición de co-gobernanza de Kooiman (2005) y el segundo orden, aunque débil, se representa por la iniciativa de continuidad, pero en la aplicación falta de esta misma y adicionalmente de falta de visión de la funcionalidad en el futuro.

En 2021, con el restablecimiento del Ministerio del Deporte se adoptó una estructura más inclusiva, favoreciendo un fortalecimiento de la co-gobernanza al integrar de manera más amplia a federaciones deportivas, organizaciones privadas y actores locales en la planificación y ejecución de las políticas para el deporte de alto rendimiento. Este cambio permitió una gobernanza más colaborativa apoyada de dinamismo en la gestión, aunque también enfrentó retos de coordinación y sostenibilidad a largo plazo por los cambios internos que pueden suceder en los otros actores involucrados. El segundo orden se muestra por la inclusión de diversos actores y alianzas público-privadas desde la normativa.

## Capítulo 3. Resultados del sistema de alto rendimiento y sostenibilidad de las políticas públicas

Los objetivos y metas que los gobiernos usualmente establecen en las políticas públicas de alto rendimiento deportivo tienden a enfocarse en indicadores cuantificables, como lo pueden ser el número de atletas clasificados a competencias internacionales y los logros obtenidos en el ciclo olímpico y en el programa mundial (medallas y/o diplomas). Esto se debe a que dichos resultados permiten mostrar de una forma visible y medible el desempeño gubernamental, además de proyectar una imagen de eficiencia en el ámbito internacional.

En este capítulo se sintetizan los principales efectos de los cambios institucionales analizados en el capítulo anterior, evaluando como estos han influido en la planificación, ejecución y continuidad del deporte de alto rendimiento. Particularmente, se analizará su impacto en los resultados obtenidos por el Ecuador y sus representantes en los Juegos Olímpicos en diferentes periodos, considerados la máxima competencia internacional a la que puede aspirar un atleta y el punto más alto de representación deportiva de un país.

Además, se examinarán variables relacionadas con la sostenibilidad de las políticas públicas deportivas y la continuidad institucional entre los diferentes gobiernos. Para terminar con testimonios que evidencien los límites y desafíos actuales del sistema de alto rendimiento, así como las condiciones necesarias para fortalecer su desarrollo futuro.

### 3.1. Efectos de los cambios institucionales

En el capítulo anterior, se realizó un repaso por los principales cambios institucionales que pudieron afectar el desarrollo, sostenibilidad y en los resultados del deporte de alto rendimiento en el Ecuador, pero, no se llegó a una conclusión conjunta de cuales fueron los principales cambios que pudieron afectar según su impacto inmediato o posterior.

En esta parte, se sintetizará los principales cambios institucionales y se buscará el impacto positivo o negativo que género. Esto con el fin de demostrar que tipos de cambios tuvieron mayor afectación en resultados, continuidad o desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Tabla 12. Principales cambios institucionales y su impacto.

Cambio	Tipo de cambio	Año	Impacto verificable	Efecto en el desarrollo/sostenibilidad/resultados
Designación de recursos exclusivos para el deporte de alto rendimiento	Cambio financiero	2013	Primeras inversiones económicas exclusivas para el desarrollo del deporte de alto rendimiento.	Mayor financiamiento para el apoyo al alto rendimiento, marcando el primer momento que se financia de parte del Estado de forma concreta y continua.
Creación del Plan de Alto Rendimiento 2013-2016	Cambio normativo-planificación	2013	Primera política estructurada con metas, categorías y estímulos.	Fortaleció la selección y apoyo técnico; profesionalización inicial. <sup>11</sup>
Decreto Ejecutivo N.º 438	Cambio normativo-institucional	2016	El Ministerio se fusionó con Educación bajo una Subsecretaría.	Discontinuidad institucional; debilitamiento técnico y presupuestario. <sup>12</sup>
Reforma parcial a la ley del deporte	Cambio normativo	2017	Ajuste a funciones, actores y estructura del	Intentó actualizar el marco legal, pero no hubo fortalecimiento real del sistema.

<sup>11</sup> El Comercio (2013), *Ministerio del Deporte presentó su plan de alto rendimiento.*

<sup>12</sup> El Universo (2018), *Con decreto ejecutivo se formaliza Secretaría del Deporte en Ecuador.*

			sistema deportivo.	
Creación del Plan Decenal (2018-2028)	Cambio normativo-planificación	2018	Plan amplio con enfoque territorial y formativo, sin metas claras.	Visión a largo plazo, pero sin cuantificación ni mecanismos de evaluación. <sup>13</sup>
Aumento del presupuesto del deporte	Cambio financiero	2020	Se asignaron USD 17.4 millones, el monto más alto del periodo.	Mayor inversión en preparación olímpica, especialmente para Tokio 2020. Generó resultados en obtención de medallas y rendimiento. <sup>14</sup>
Reducción presupuestaria por emergencia coyuntural	Ajuste-cambio financiero	2020	Becas suspendidas, apoyo logístico interrumpido temporalmente	Afectación a la continuidad del proceso de preparación previo a Tokio. <sup>15</sup>
Reactivación del Ministerio del Deporte (Decreto	Cambio normativo-institucional	2021	El Ministerio vuelve a tener autonomía administrativa y recupera la	Retornó de rectoría técnica y recuperación de planificación especializada. <sup>16</sup>

<sup>13</sup> La Hora (2018), *Organismos deportivos miran indiferentes el Plan Decenal*.

<sup>14</sup> Inca, P. (2024), *La deuda del Ecuador con el deporte olímpico y paralímpico aún es muy grande*.

<sup>15</sup> La Hora (2021), *El sistema de alto rendimiento no despunta en Ecuador*.

<sup>16</sup> El Comercio (2021), *Sebastián Palacios asumirá la Secretaría del Deporte que volverá a ser Ministerio, según anunció Guillermo Lasso*.

Ejecutivo N.º 3)			categoría de Ministerio.	
Creación del Plan de Alto Rendimiento 2022-2025	Cambio normativo-planificación	2021	Nuevo plan con metas por ciclos, categorías y estímulos definidos.	Mejora en gestión técnica, más atletas beneficiados y resultados visibles a comparación de sus predecesores. <sup>17</sup>
Mayor participación del sector privado y clubes	Cambio en la gobernanza y en relación con los actores	2021 - 2023	Alianzas, patrocinios y apoyo logístico desde clubes hasta empresas nacionales e internacionales.	-Refuerzo del sistema con recursos alternativos, gobernanza más colaborativa. -Atletas ecuatorianos siendo patrocinados por empresas privadas <sup>18</sup>
Alta rotación de titulares del deporte	Cambio institucional	2013 - 2024	Al menos 7 autoridades diferentes en 11 años.	Falta de continuidad institucional y visión estratégica sostenida. <sup>19</sup>

Fuente: Elaboración propia con fuentes oficiales.

Entre 2013 y 2024, el deporte de alto rendimiento en Ecuador experimentó una serie de transformaciones institucionales que han influido en mayor o menor grado en el desarrollo y sostenibilidad. La creación e implementación del primer Plan de Alto Rendimiento 2013-2016 marcó un hito en el país al establecer una política estructurada con metas y estímulos claros, todo respaldado por una inversión estatal significativa.

<sup>17</sup> SWI swissinfo.ch (2021), *Ecuador estrena plan de alto rendimiento para incentivar a deportistas*.

<sup>18</sup> El Comercio (2024), *El deporte ecuatoriano tendrá nuevo Plan de Alto Rendimiento en 2025*.

<sup>19</sup> Olé (2024), *José David Jiménez designado ministro del Deporte encargado en reemplazo de Andrés Guschmer*.

Este enfoque fortaleció la selección y apoyo técnico, iniciando un proceso de profesionalización del deporte de elite, como fue su principal meta. Sin embargo, la transformación del Ministerio del Deporte en Secretaría del Deporte en 2018, mediante el decreto ejecutivo N. ° 438, generó discontinuidad institucional y debilitamiento técnico y presupuestario. A pesar de que se intentó actualizar el marco legal con la reforma parcial a la ley del Deporte en 2017, no se logró un fortalecimiento real del sistema.

En 2020, se asignó el monto más alto del periodo (USD 17.4 millones) al deporte, lo que se tradujo en mejores resultados en la preparación olímpica, sin embargo, la emergencia sanitaria provocó una reducción presupuestaria, afectando la continuidad y desarrollo del proceso previo a los Juegos Olímpicos Tokio 2020.

Con la reactivación del Ministerio del Deporte en el año 2021, mediante el Decreto Ejecutivo N.º 3, se devolvió la autonomía administrativa y permitió la implementación del Plan de Alto Rendimiento 2021-2025 fomentando la participación del sector privado y clubes. No obstante, la alta rotación de titulares del deporte, con al menos siete autoridades en once años y 4 diferentes gobiernos, generó una falta de continuidad institucional y una visión estratégica sostenida, afectando de forma directa a la ejecución coherente de las políticas deportivas.

Se puede concluir que los cambios institucionales en el deporte de alto rendimiento en Ecuador han tenido un impacto más que significativo en su desarrollo y continuidad. Si bien se han logrado avances importantes, como la implementación de planes estructurados y colaboración público-privada, la inestabilidad institucional, política y las fluctuaciones presupuestarias han representado desafíos constantes. Es esencial consolidar una gobernanza sólida y a largo plazo, que garantice una inversión continua y mantenga una visión estratégica coherente para asegurar el éxito y continuidad del deporte de alto rendimiento del país.

### 3.2. Impacto en los resultados de los Juegos Olímpicos (2008-2024)

Con el objetivo de analizar la incidencia del tipo de gobernanza adaptado por los distintos tipos de gobiernos en el desempeño del Ecuador y sus representantes en los Juegos

Olímpicos, se presenta una tabla comparativa que relaciona los resultados obtenidos (basados en medallas de oro, plata y bronce) con los periodos gubernamentales correspondientes. Esta comparación cobra relevancia al considerar la categorización propuesta en la Tabla 11, donde, a partir del enfoque de gobernanza de Kooiman (2005), se clasificó cada periodo tomando en cuenta tanto los cambios institucionales como la visión política del deporte asumida por cada administración.

Como se indicó en la introducción del capítulo, los resultados deportivos, específicamente en los Juegos Olímpicos, permiten observar de forma cuantificable el rendimiento del sistema de alto rendimiento y su manejo. Esta competencia constituye la culminación del ciclo olímpico, un proceso de cuatro años en el cual los atletas se preparan en sus disciplinas para clasificar y representar al país al máximo nivel mundial. Por ello, los Juegos Olímpicos no solo reflejan el esfuerzo individual de los deportistas, sino también la capacidad institucional del Estado y el sector privado para el manejo y desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Se eligió cinco periodos, seleccionados por coincidir con el desarrollo o culminación de alguna edición de los Juegos Olímpicos durante sus respectivos mandatos y que cuenten con diferente forma de organización para el deporte de alto rendimiento.

*Tabla 13. Resultados en Juegos Olímpicos por periodos*

Periodo	Antes de 2010	2010-2012	2013-2016	2017-2021	2021-2025
Gobierno	Gobiernos previos (1990s-2006)	Rafael Correa	Rafael Correa	Lenín Moreno	Guillermo Lasso/Daniel Noboa (Inicio)
Modelo de Gobernanza	Auto gobernanza	Co-gobernanza	Gobernanza jerárquica	Co-gobernanza	Co-gobernanza
Juegos Olímpicos	Pekín 2008	Londres 2012	Río de Janeiro 2016	Tokio 2020	París 2024

Atletas Participantes	25 atletas	36 atletas	37 atletas	48 atletas	40 atletas
Medallas de oro	0 medallas	0 medallas	0 medallas	2 medallas	1 medalla
Medallas de plata	1 medalla	0 medallas	0 medallas	1 medalla	2 medallas
Medallas de bronce	0 medallas	0 medallas	0 medallas	0 medallas	2 medallas
Medallas totales	1 medalla	0 medallas	0 medallas	3 medallas	5 medallas

Fuente: Elaboración propia con datos de ESPN (2024), El medallero histórico de Ecuador en los Juegos Olímpicos.

La evolución en el desempeño olímpico de Ecuador refleja una mejora progresiva en los resultados a partir del ciclo 2017-2021, coincidiendo con un modelo de Co-gobernanza más estructurado en la participación de distintos actores, pero con grandes deficiencias técnicas. Durante los periodos anteriores a 2016, el país participó en los Juegos Olímpicos con un número moderado de atletas, pero sin lograr medallas de oro ni de bronce, a pesar de tener una cantidad de atletas similar a las ediciones posteriores.

Es a partir de los Juegos de Tokio 2020, bajo el gobierno de Lenín Moreno y una gobernanza más colaborativa, cuando se alcanzan los mejores resultados históricos, pero no es de menos mencionar que en muchos casos, existen atletas que fueron beneficiados en varios periodos como Glenda Morejón, que formo parte del plan de alto rendimiento de cara a los Juegos Olímpicos Tokio 2020 y en París 2024 logro una medalla olímpica.

En el periodo 2021-2025, ya con una gobernanza híbrida entre actores públicos y privados, se observa una leve reducción en el número de atletas, pero se mantiene buenos resultados. Evidenció una mayor madurez en el sistema de alto rendimiento, aunque todavía dependiente de estabilidad institucional y del financiamiento sostenido.

Se puede mencionar que los buenos resultados en las dos últimas ediciones de Juegos Olímpicos se pueden atribuir a una combinación de factores acumulados a lo largo de los últimos tres periodos gubernamentales, cuales aportaron elementos clave desde sus

respectivos planes de alto rendimiento. Del periodo 2013-2026 destaca la profesionalización del deporte, la implementación de políticas innovadoras exclusivamente en el alto rendimiento, y un sistema de estímulos económicos orientado a competencias clasificatorias internacionales.

A estos avances se suman los del periodo 2017-2021, con una visión a largo plazo fortaleció una mayor apertura al sector privado y se desarrollaron programas técnicos para la detección y preparación de talento deportivo. Finalmente, en el periodo 2021-2025, con una recuperación del financiamiento, planificación más técnica, fortalecimiento a categorías deportivas, y una participación creciente del sector privado, específicamente a través de federaciones y clubes. Este cumulo de esfuerzos han permitido construir una base más sólida para los logros olímpicos, a pesar de diferencias en enfoque e institucionalidad, reflejando una transición hacia un modelo de gobernanza más colaborativo.

Si bien, los resultados principalmente son reflejados en las medallas obtenidas en competencias internacionales, no es la única forma cuantificable de conocer si el manejo del sistema de alto rendimiento funciona. Cada gobierno, en cada plan de alto rendimiento que se formuló se espera que cuente con metas y objetivos cuantificables, con el fin de al momento de la evaluación, verificar si se cumplió con las expectativas planificadas.

De los 3 planes con enfoque al alto rendimiento que se desarrollaron en el Ecuador, solo el Plan Decenal 2018-2028 no contó con metas cuantificables, pero si con objetivos. La siguiente tabla nos muestra cuales fueron las metas, el resultado y si se cumplieron.

*Tabla 14. Resultados de las metas de los planes de alto rendimiento*

Plan de alto rendimiento	Meta	Resultado	Cumplimiento
Plan de Alto Rendimiento 2013-2016	Incrementar el 50% de participación de deportistas en los Juegos Olímpicos de Brasil 2016	37 atletas	No

Plan de Alto Rendimiento 2021-2025	Delegación en juegos olímpicos de al menos 76 atletas	40 atletas	No
Plan de Alto Rendimiento 2021-2025	beneficio a 510 atletas	479 en el 2023	No
Plan de Alto Rendimiento 2021-2025	1604 atletas en eventos del ciclo olímpico y paralímpico	1127 atletas para el ciclo olímpico y paralímpico 2024	No
Plan de Alto Rendimiento 2021-2025	Al menos 620 medallas en ciclo olímpico, paralímpico y sordolímpico.	510 medallas en el ciclo olímpico, paralímpico y sordolímpico 2024	No
Plan de Alto Rendimiento 2021-2025	incrementar un 10% el número de medallas en juegos bolivarianos	Juegos Bolivarianos 2017: 193 medallas de 1498  Juegos Bolivarianos 2022: 147 medallas de 1246  *Juegos Bolivarianos 2024: 51 medallas de 495	No

Fuente: Elaboración propia con datos de Comité Olímpico Ecuatoriano. (s.f.). *Sitio oficial del Comité Olímpico Ecuatoriano.* <https://coe.org.ec>

\*Edición especial de juegos bolivarianos

Como se puede observar en la tabla, ninguna de las metas propuestas por los planes de alto rendimiento 2013-2016 y 2021-2025 logro ser cumplida. Si bien en muchos casos,

como la consecución de medallas en ciclos olímpicos fue superior a otros años no alcanzo la estimación, pero tampoco significó que se dio un resultado completamente negativo.

Es importante señalar que uno de los factores que pudo afectar a la continuidad y desarrollo del plan de alto rendimiento fue la interrupción del gobierno de Guillermo Lasso, cuya gestión fue reemplazada por la administración de Daniel Noboa a mitad del ciclo olímpico rumbo a París 2024. Este cambio en el Ejecutivo pudo generar desajustes en la coordinación y ejecución de recursos, afectando parcialmente la estabilidad y proyección del plan en algunas instancias clave del proceso deportivo.

### 3.3 Sostenibilidad y continuidad del sistema

Con el fin de verificar y evaluar si las políticas públicas enfocadas al deporte de alto rendimiento han tenido continuidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, se propone una tabla comparativa, que nos permita identificar de forma sencilla bajo qué periodo se cumplieron algunas variables que reflejan los pilares necesarios para garantizar que una política pública no solo se ejecute, sino que perdure y genere resultados.

Se utilizaron colores tipo semáforo (verde, amarillo y rojo) para ponderar el nivel de cumplimiento de cada criterio, permitiendo una lectura visual rápida sobre los avances, retrocesos o estancamientos en cada periodo analizado. Esta metodología cualitativa facilita identificar tendencias y evaluar si las decisiones institucionales favorecieron o afectaron a la sostenibilidad del sistema.

Es fundamental entender que los periodos que se evaluaron son: 2013-2016, 2017-2021 y 2021-2024. Correspondiendo respectivamente a diferentes configuraciones institucionales como gobierno y modelo de gobernanza. Se tomo en cuenta proyectos, programas, inversión, configuración institucional y coordinación interinstitucional que logren responder a las variables planteadas mencionados en los análisis del capítulo 2.

*Tabla 15. Evaluación de la sostenibilidad y continuidad del sistema de alto rendimiento deportivo en Ecuador (2013-2024).*

Periodo	Continuidad institucional	Presupuesto sostenido	Ejecución presupuestaria (%)	Metas definidas	Permanencia de programas	Atletas beneficiados al inicio del periodo	Coordinación interinstitucional
2013-2016	Alta	Media-regular	-	Si	Parcial	278	Limitada
2017-2021	Baja	Baja-irregular	98%	No	Baja	243	Limitada
2021-2024	Media	Alta-regular	100%	Si	Parcial	387	Alta

Fuente: Elaboración propia con fuentes oficiales.

La tabla presentada muestra de forma clara como la sostenibilidad y continuidad del sistema de alto rendimiento en Ecuador ha estado directamente condicionada por los cambios institucionales de cada periodo. El análisis comparado permite afirmar que los periodos con mayor estabilidad institucional y técnica coinciden con un desempeño más sólido en términos de metas definidas, apoyo presupuestario y articulación interinstitucional.

Durante el periodo 2013-2016 se observa una configuración institucional jerárquica con fuerte rectoría del Ministerio del Deporte, que permitió establecer políticas públicas con metas claras, programas sostenidos y una base técnica sólida. Si bien la falta de datos sobre la ejecución presupuestaria no nos permite mostrar la situación completa, la continuidad institucional y la definición de metas evidencian un marco de gobernanza vertical pero efectivo en términos de continuidad. Si lo analizamos bajo una mirada neoinstitucional (Roth, 2010) este periodo refleja un entorno con reglas relativamente estables que facilitaron el desarrollo de rutinas organizativas eficientes y coherencia en la formulación de políticas públicas.

En contraste, el periodo 2017-2021 representa el punto más débil del sistema. La transformación del Ministerio en Secretaría del Deporte, sumada a la baja prioridad en el deporte y la ausencia de planificación estratégica generó disrupciones visibles en la sostenibilidad del sistema. La baja institucionalidad, metas no definidas y la caída en el número de atletas beneficiados, evidencian un escenario de gobernanza desarticulada con escasa coordinación interinstitucional. Desde un enfoque neoinstitucional, se trató de un periodo de “desestabilización” normativa y organizacional del sistema de alto rendimiento.

Para el periodo 2021-2024 muestra una recuperación parcial del sistema con la reactivación del Ministerio del Deporte y un nuevo plan con metas claras establecidas y ejecución presupuestaria completa. Si bien la permanencia de programas aún no alcanza estabilidad plena, y la continuidad institucional es media, hay avances notables en gobernanza colaborativa, con mayor implicación del sector privado y coordinación con actores clave, a pesar de la inestabilidad en los gobiernos del periodo.

La sostenibilidad y continuidad del sistema de alto rendimiento en Ecuador ha dependido, en gran medida, de la estabilidad institucional, la planificación estratégica y el grado de articulación entre actores del sistema deportivo. Los datos muestran que los cambios institucionales más profundos generaron rupturas que debilitaron seriamente el sistema. Por lo contrario, los periodos con mayor continuidad institucional y definición de metas (2013-2016 y 2021-2024) coinciden con mejoras técnicas, crecimiento del número de beneficiarios y mayor inversión efectiva. Desde la perspectiva neoinstitucional, los resultados reflejan que la permanencia de reglas y estructuras organizativas es esencial para sostener políticas públicas efectivas, y desde la teoría de gobernanza de Kooiman, se confirma que la articulación y colaboración entre actores mejora cuando hay claridad en roles, liderazgo institucional y continuidad operativa.

### 3.4. Límites y desafíos del sistema de alto rendimiento

En toda política pública de mediano y largo plazo, resulta esencial no solo examinar los resultados e impactos alcanzados, sino también reconocer las limitaciones estructurales, institucionales y operativas que condicionan su desarrollo y sostenibilidad. En ese sentido, este apartado busca identificar los principales obstáculos que enfrenta actualmente el

sistema de deporte de alto rendimiento en Ecuador, tomando en cuenta los hallazgos previos sobre planificación técnica, cambios institucionales, ejecución presupuestaria, gobernanza y resultados internacionales, especialmente en el ciclo olímpico. Esta sección adquiere relevancia particular como cierre del capítulo, ya que permite confrontar los avances observados con los factores que pueden amenazarlos, y proyectar así los riesgos futuros si no se logran adoptar medidas correctivas.

A lo largo del periodo 2013-2024, y pese a los esfuerzos por institucionalizar planes técnicos y establecer metas deportivas ambiciosas, el sistema ha enfrentado repetidas barreras como: falta de planificación sostenida, recortes presupuestarios imprevistos, alta rotación de autoridades sin continuidad técnica, débil articulación entre entidades públicas y privadas, entre otras. Estos elementos no solo han afectado la ejecución de programas deportivos, sino que han comprometido directamente la continuidad de procesos formativos, la estabilidad en el acompañamiento técnico a los atletas y la generación de una estructura sólida de gobernanza. Comprender estos límites es indispensable no solo para evaluar la eficiencia de las políticas aplicadas, sino también para trazar una hoja de ruta que permita consolidar un sistema deportivo estable, resiliente y eficaz a largo plazo.

Con el fin de profundizar en la comprensión de los obstáculos que enfrenta el sistema de alto rendimiento en Ecuador desde una perspectiva técnico-institucional, se realizó una entrevista semiestructurada a un actor clave del ámbito deportivo nacional. La entrevista formo parte del enfoque cualitativo de esta investigación, en tanto que permitió recoger percepciones expertas basadas en la experiencia directa con el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas deportivas.

Mediante una entrevista, el Dr. Giovanni Cárdenas<sup>20</sup>, destaco la inestabilidad estructural como una constante que debilita cualquier intento de planificación a largo plazo. Según su criterio, el deporte de alto rendimiento ha sido víctima de la falta de

---

<sup>20</sup> Exviceministro del Deporte, abogado especializado en derecho deportivo y catedrático universitario. Su trayectoria le ha permitido participar tanto en la formulación de marcos normativos como en la gestión operativa del sistema deportivo ecuatoriano.

institucionalidad y del uso político coyuntural del sistema deportivo: “cada gobernó llega con su propia visión del deporte, sin respetar lo construido ni continuar los procesos previos. No hay una política de Estado, hay políticas de gobierno que duran lo que dura el ministro o el presidente” (Cárdenas, comunicación personal, 20 de mayo de 2025).

Esta observación se vincula estrechamente con lo evidenciado en los capítulos 2 y 3, donde se identificó que los frecuentes cambios de autoridades y las reconfiguraciones institucionales generan rupturas en la continuidad técnica y operativa de los planes de alto rendimiento. Dichas alteraciones, producto de decisiones políticas más que de criterios técnicos, han debilitado la capacidad del sistema para sostener políticas públicas estables. No obstante, pese a la inestabilidad institucional, los resultados deportivos no se han deteriorado drásticamente, lo que se explica en parte por la gestión sostenida que han mantenido las federaciones deportivas, quienes han asumido en varios momentos un rol estabilizador frente a la incertidumbre estatal. Esta situación refuerza la tesis de que, en contextos de débil gobernanza jerárquica, son las redes de actores las que han sostenido, de manera parcial, la continuidad del alto rendimiento deportivo del país.

Otro punto crítico destacado fue el presupuesto. El exviceministro afirmó que, aunque ha habido movimientos de inversión significativa, no existe una línea clara de financiamiento sostenido; un año se invierte mucho y al siguiente se recorta sin criterios técnicos, solo por decisiones políticas o crisis fiscales. Esta afirmación coincide con la reducción drástica del presupuesto en 2020 por la emergencia sanitaria, y evidencia que la sostenibilidad financiera del sistema depende más de decisiones coyunturales que de una planificación multianual.

Si bien la ejecución presupuestaria fue alta en varios años, alcanzando incluso el 100% en algunos periodos, esto no se tradujo automáticamente en procesos sostenibles ni en continuidad operativa. La ausencia de una planificación financiera multianual convirtió al financiamiento estatal en un factor de incertidumbre, más que en un mecanismo estabilizador del sistema. Esta situación obligo a las federaciones deportivas a buscar alternativas de autogestión, como incentivos tributarios o patrocinios, aunque con resultados limitados. A excepción de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, que ha logrado consolidar un modelo de financiamiento fuerte, la mayoría de las federaciones continúan

dependiendo casi exclusivamente del presupuesto general del Estado, lo que las expone a la vulnerabilidad de decisiones políticas coyunturales y limita su capacidad de planificación a largo plazo.

Respecto a la gobernanza, el entrevistado subrayó la escasa articulación entre los distintos actores del sistema: “Hay una desconexión clara entre el Ministerio del Deporte, las federaciones, el Comité Olímpico Ecuatoriano y el sector privado. Cada uno trabaja por su lado, con objetivos distintos y sin una estrategia nacional común” (Cárdenas, 2025). Este tipo de relación refleja, desde la teoría de gobernanza de Kooiman (2005), un modelo de gobernanza fragmentada o débil, donde la red no logra interactuar bajo principios de coordinación efectiva ni reglas compartidas. El ideal de una Co-gobernanza es reemplazado por dinámicas paralelas o, en ocasiones, instrumentales, donde el Ministerio actúa de manera centralista, pero sin capacidad operativa suficiente para integrar al resto de actores.

Con relación al rol del sector privado, el Dr. Cárdenas explica que el deporte en Ecuador se establece y desarrolla a través de entidades de derecho privado, es decir, surge como una iniciativa de los particulares. Considera que ha faltado una adecuada gestión desde el ámbito dirigenal para fomentar el acercamiento de la empresa privada al deporte de alto rendimiento, con el fin de evitar que toda la responsabilidad financiera recaiga exclusivamente en el Estado. Aunque el Estado tiene la función de fomentar la práctica deportiva, esto no implica que sea propietario de esta actividad. En muchos casos, mediante el presupuesto general del Estado, únicamente se logra solventar parcialmente el desarrollo del deporte de alto rendimiento y formativo. De esta manera, se rompe el paradigma de que las entidades públicas no pueden financiar actividades privadas, pues en la práctica es el Estado quien actúa como el principal financiador del sistema deportivo, cuando esta función también debería ser compartida con las entidades privadas.

En cuanto al papel de las federaciones, que son los principales ejecutores de los programas de alto rendimiento, se reconoce que tienen un rol fundamental dentro del sistema. Sin embargo, no están exentas de problemas internos, particularmente en relación con el manejo presupuestario. Se presentan casos de uso inadecuado de recursos, retrasos o incumplimientos en la entrega de fondos por parte del Estado, falta de capacidad de autogestión y conflictos internos derivados de la escasa alternabilidad dirigenal. En

referencia a esto, el entrevistado menciona textualmente: “las federaciones no gastaban como tenían que gastar” (Cárdenas, 2025), haciendo alusión a la baja eficiencia en la ejecución presupuestaria y a la falta de criterios técnicos en la priorización del gasto.

Respecto a las debilidades más relevantes dentro del sistema, el Dr. Cárdenas destaca la limitada preparación institucional y personal de muchos dirigentes, así como la persistente falta de infraestructura deportiva adecuada. Si bien con la ley del Deporte de 2010 las federaciones nacionales ganaron especialización en el manejo del alto rendimiento, el principal problema recae en la infraestructura que es administrada por las federaciones provinciales, generando un desfase entre quienes se encargan técnicamente del alto rendimiento y quienes controlan los recursos físicos necesarios para su desarrollo.

Sobre los planes de alto rendimiento, se reconoce que ha existido cierta estabilidad y coherencia entre los gobiernos que los han implementado, especialmente por seguir una línea técnica inspirada en el modelo colombiano. Esta continuidad ha permitido que, a pesar de los cambios políticos, se mantenga una base estructural sobre la cual han podido sostenerse los logros obtenidos. A través de estos planes, se ha logrado que las ideas y estrategias delineadas inicialmente puedan ser retomadas y fortalecidas por las siguientes gestiones.

Finalmente, es necesario resaltar la importancia del deporte en términos simbólicos y sociales. Desde la perspectiva del entrevistado, los logros deportivos generan una “ilusión movilizadora”, capaz de unir a la población e incentivar la práctica deportiva en distintos sectores. “Los atletas que triunfan en el escenario internacional se convierten en referentes que despiertan orgullo nacional y motivan a la ciudadanía a vincularse con el deporte, generando una percepción positiva sobre lo que representa el país y su identidad” (Cárdenas, 2025).

En conjunto, la entrevista permite confirmar y profundizar varias de las hipótesis planteadas en esta investigación: la falta de continuidad institucional, el exceso de política de parte de administrativos del deporte, problemas con el financiamiento, la débil integración entre actores y la inexistencia de una política de largo plazo con planificación técnica robusta que permita la continuidad de una visión propia para el desarrollo del deporte de alto rendimiento. Estos elementos, vistos desde el testimonio de un

exfuncionario de alto nivel, refuerzan la necesidad de repensar el modelo de gestión del alto rendimiento en el Ecuador no como un programa temporal, sino como un sistema estratégico nacional.

La persistencia de los límites estructurales identificados en el sistema de alto rendimiento ecuatoriano no solo representa un obstáculo para su consolidación actual, sino que proyecta riesgos significativos para su futuro. Desde la perspectiva de la gobernanza, esta situación impide la construcción de una red efectiva de actores públicos y privados que funcionen con objetivos compartidos.

La ausencia de una estrategia nacional articulada genera duplicidad de esfuerzos, vacíos de coordinación y conflictos de competencias entre instituciones. A largo plazo, este tipo de fragmentación puede ocasionar desconfianza, desincentiva la participación del sector privado y debilita la corresponsabilidad de la política deportiva.

De mantenerse sin corrección, estas limitaciones podrían comprometer seriamente la continuidad y efectividad del sistema de alto rendimiento. La falta de apoyo sostenido amenaza con desincentivar la carrera de atletas con potencial internacional, mientras que la desarticulación institucional debilita la capacidad del Estado para sostener logros y procesos. A medida que los ciclos olímpicos exigen mayor profesionalización y estabilidad, la persistencia de estas fallas podría traducirse no solo en estancamiento, sino en una pérdida progresiva de legitimidad y en la fragilidad del sistema como política pública estratégica.

En conclusión, los límites y desafíos identificados a lo largo de este apartado reflejan la tensión constante entre una estructura institucional inestable y la necesidad de consolidar una política pública de alto rendimiento sostenible. La evidencia recopilada, tanto documental como testimonial, muestra que la sostenibilidad del sistema no depende únicamente de los recursos financieros o de la existencia de planes técnicos, sino fundamentalmente de la voluntad política de institucionalizar el deporte como una política de Estado. La falta de coordinación entre actores clave, la dependencia del financiamiento público, la escasa cultura de autogestión en federaciones y la debilidad en la articulación público-privada impiden avanzar hacia una gobernanza sólida y corresponsable. Si no se enfrentan con decisión y difícilmente replicable en el tiempo. El reto no está únicamente en

planificar, sino en garantizar la continuidad, fortalecer capacidades institucionales y construir un sistema capaz de resistir los vaivenes políticos sin renunciar a su misión técnica y estratégica.

#### Conclusiones:

-El deporte ha sido usado con varios fines políticos como para proyectar una imagen a nivel nacional e internacional de ciertos modelos estatales, elevan el espíritu de una nación consolidando su legitimidad, reforzando la identidad y prestigio nacional; también es una herramienta para fortalecer la diplomacia y las relaciones internacionales e instrumento para fomentar el nacionalismo.

-El diseño institucional, para el sistema de alto rendimiento, debe ser acompañado de una planificación de mediano y largo plazo con capacidad de persistir a los cambios en la coyuntura política. La evolución del tratamiento del deporte de alto rendimiento en instrumentos de planificación nacional ha dependido más de voluntades políticas coyunturales que de una política sostenida de Estado. Los frecuentes cambios institucionales en el sistema de alto rendimiento han contribuido a una consolidar el ecosistema deportivo incentivando a ser eficiente y sostenible pero también han generado retrocesos e interrupciones en los procesos. Si no se corrigen las debilidades y limitaciones del sistema, se puede esperar que los resultados deportivos decaigan por falta de estabilidad en el deporte de alto rendimiento; Se necesita un compromiso constante de parte de las instituciones públicas y parte del sector privado.

-La trayectoria en los cambios normativos entre 2010 y 2024 revela una transición desde un modelo centralizado hacia uno más técnico, especializado y en proceso de apertura hacia redes de actores no estatales. Sin embargo, estos cambios siguen teniendo desafíos como inestabilidad institucional y dependencia al financiamiento estatal volviéndolo susceptible a cambios políticos e institucionales por falta de respaldo legal. Los constantes cambios normativos afectaron a la profundización de las políticas públicas de forma directa, debido a los diferentes enfoques y perfiles que se encargaron de su desarrollo y principalmente a la falta de continuidad entre ministros y directivos deportivos.

-Respecto a la gestión presupuestaria, se muestra una mejora significativa desde el inicio del periodo investigado hasta el año 2023, en términos de planificación presupuestaria y mayor capacidad de ejecución.

-Si analizamos los resultados, lograríamos coincidir con la perspectiva neoinstitucional; Las reglas y estructuras organizativas es esencial para sostener políticas públicas efectivas.

-La acumulación de esfuerzos entre todos los gobiernos y sus respectivas políticas públicas han permitido construir una base sólida para la obtención de logros deportivos, a pesar de sus diferencias en enfoque e institucionalidad cada una aporta de forma positiva en la actualidad del deporte ecuatoriano.

#### Recomendaciones:

-Profundizar en el análisis de los resultados en diferentes ciclos olímpicos y mundiales para determinar si los cambios institucionales afectaron también a todas las competiciones internacionales.

-Se recomienda actualizar y transparentar la información en las páginas oficiales del Ministerio del Deporte en los diferentes años y adecuar un mecanismo de revisión de datos más sencillo para todas las personas interesadas.

-Para lograr un buen desarrollo del deporte de alto rendimiento es necesario afianzar una gobernanza sólida y a largo plazo, que garantice una inversión continua y consiga una visión estratégica coherente para asegurar el éxito y continuidad del deporte de alto rendimiento en el Ecuador.

-Para lograr un correcto desarrollo del deporte de alto rendimiento en el Ecuador, es necesario repensar el modelo de gestión del alto rendimiento, no solo como un programa temporal, sino como un sistema estratégico nacional.

-Para el futuro del deporte de alto rendimiento, se recomienda continuar con el plan de alto rendimiento 2022-2025 debido a que contiene las bases fundamentales de un programa para futuro y se podría evitar un nuevo cambio institucional.

-Institucionalizar planes y políticas técnicas como políticas de Estado con el fin de asegurar su continuidad más allá del gobierno de turno.

- Establecer mecanismo de participación del sector privado, federaciones y gobiernos locales, bajo esquemas claros de corresponsabilidad y seguimiento.
- Establecer sistemas de evaluación con indicadores estables y adecuados a la situación ya actualidad que atraviesa el Ecuador; Incorporar metas cuantificables, evaluación por resultados y mecanismos de monitoreo para garantizar sostenibilidad técnica y financiera en el tiempo.
- Se recomienda seguir monitoreando los cambios institucionales para poder seguir evaluando el impacto que se tiene a futuro en los resultados en los próximos ciclos olímpicos.
- Para estudios futuros, se recomienda avanzar a estudios comparados para analizar las diferentes políticas deportivas con otros países de la región.

## Bibliografía:

ALISON, Graham (2006), “Emergence of Schools of Public Policy”, en Michael Moran, M. Rein, Robert E. Godin (Ed.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, 59-79.

Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento No. 449. <https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/constitucion.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Registro Oficial Suplemento No. 255. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

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

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

AS. (n.d.). *Los países con más medallas en los Juegos Olímpicos de Verano*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de [https://as.com/juegos\\_olimpicos/fotorrelato/los-paises-con-mas-medallas-en-los-juegos-olimpicos-de-verano-f/](https://as.com/juegos_olimpicos/fotorrelato/los-paises-con-mas-medallas-en-los-juegos-olimpicos-de-verano-f/)

Cero Latitud. (2023, diciembre 13). *Asamblea Nacional aprobó la Ley de Deportes Electrónicos*. <https://cerolatitud.ec/tendencias/asamblea-nacional-aprobo-la-ley-de-deportes-electronicos/#:~:text=En%20Sesión%20número%20954%20realizada,festeja%20cada%2029%20de%20agosto.>

Comité Olímpico Ecuatoriano. (n.d.). *Sitio oficial del Comité Olímpico Ecuatoriano*. <https://www.coe.org.ec>

Congreso Nacional del Ecuador. (1998). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Registro Oficial No. 1.

El Comercio. (2017, 24 de mayo). *Lenín Moreno ofrece política de austeridad para Ecuador*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/leninmoreno-ofrece-politica-austeridad-ecuador.html>

El Comercio. (2024, 3 de noviembre). *El deporte ecuatoriano tendrá nuevo Plan de Alto Rendimiento en 2025*. <https://www.elcomercio.com/deportes/plan-alto-rendimiento-deporte-ecuador-ministerio-jose-jimesnez.html>

El Telégrafo. (2013, 30 de septiembre). *Primer plan de alto rendimiento*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/deportes/1/primer-plan-de-alto-rendimiento>

ESPN. (2024, 9 de agosto). *El medallero histórico de Ecuador en los Juegos Olímpicos*. [https://www.espn.com.ec/olimpicos/nota/\\_/id/13698136/el-medallero-historico-de-ecuador-en-los-juegos-olimpicos](https://www.espn.com.ec/olimpicos/nota/_/id/13698136/el-medallero-historico-de-ecuador-en-los-juegos-olimpicos)

ESPN Deportes. (2025, 23 de mayo). *Llegada de NFL al Flag Football Olímpico, ¿impulso o exclusión?* [https://espndeportes.espn.com/futbol-americano/nota/\\_/id/15219419/nfl-2025-flag-football-juegos-olimpicos-impulso-o-exclusionESPNdeportes.com+2ESPNdeportes.com+2ESPNdeportes.com+2](https://espndeportes.espn.com/futbol-americano/nota/_/id/15219419/nfl-2025-flag-football-juegos-olimpicos-impulso-o-exclusionESPNdeportes.com+2ESPNdeportes.com+2ESPNdeportes.com+2)

Federación Deportiva de Pichincha. (n.d.). *Página oficial de la Federación Deportiva de Pichincha*. <https://www.fedepichincha.com>

Fernández, Juan, 2018, *Política y Deporte*, en Materiales para la Historia del Deporte

Fontaine, G. (2015). *El análisis de políticas públicas: Conceptos, teorías y métodos*. Editorial FLACSO.

García Guerrero, S., & Fernández-Truan, J. C. (2018). *Génesis de los deportes urbanos*. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, 18(1), 349-364.

García Martínez, D. (2024, 11 de junio). *La diplomacia del ping-pong, una partida que tumbó muros entre China y EEUU*. Mundo Deportivo. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/palco23/entorno/la-diplomacia-del-ping-pong-una-partida-que-recupero-lazos-entre-china-y-eeuu>

Hajer, M. A., & Wagenaar, H. (Eds.). (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hall, P., & R. C. R. Taylor (1996). *Political Science and the Three New Institutionalism*. *Political Studies*, XLIV, (936 - 957)

HOBBS, T. (1951). *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Fondo de Cultura Económica.

Imperial War Museum. (s. f.). *The 1936 Berlin Olympics*. Recuperado el 10 de febrero de 2025, de <https://www.iwm.org.uk/history/the-1936-berlin-olympics>

Inca, P. (2024, 26 de diciembre). *La deuda del Ecuador con el deporte olímpico y paralímpico aún es muy grande*. Revista Gestión. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-sociedad/la-deuda-del-ecuador-con-el-deporte-olimpico-y-paralimpico-aun-es-muy-grande/revistagestion.primicias.ec+6>

Kooiman, J. (2005). *Gobernar en gobernanza*. En A. Cerrillo (Ed.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 57–82). Madrid, España: INAP

La Hora. (2018, 13 de marzo). *Organismos deportivos miran indiferentes el Plan Decenal*. <https://www.lahora.com.ec/deportes/organismos-deportivos-miran-indiferentes-el-plan-decenal/>

La Hora. (2021, 26 de julio). *El sistema de alto rendimiento no despunta en Ecuador*. <https://www.lahora.com.ec/pais/el-alto-rendimiento-no-despunta-en-ecuador>

Lexis. (2024, agosto 16). *Registro Oficial del Día: Acuerdo busca fortalecer el Deporte de Alto Rendimiento*. <https://www.lexis.com.ec/noticias/registro-oficial-del-dia-acuerdo-busca-fortalecer-el-deporte-de-alto-rendimiento>

March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). *The new institutionalism: Organizational factors in political life*. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.

Marin, B., & Mayntz, R. (Eds.). (1991). *Policy networks: Empirical and theoretical considerations*. Campus Verlag.

Martínez Rivadeneyra, E. G., & García Erazo, E. (2023). *Eficiencia de las políticas públicas vinculadas al deporte de alto rendimiento en el Ecuador*. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(1), 285-305.

Ministerio del Deporte del Ecuador. (n.d.). *Inicio*. <https://www.deporte.gob.ec>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (n.d.). *Informe de rendición de cuentas Año 2019*. <https://www.deporte.gob.ec>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (2016). *Acuerdo Ministerial N° 0001-2016*. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/ACUERDO-N°-0001-2016.pdf>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (2017). *Codificación: Proyecto de Reforma a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Codificación-Proyecto-de-Reforma-a-la-Ley-del-Deporte-Educación-Física-y-Recreación.pdf>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (2021). *Plan de Alto Rendimiento 2021–2025*. <https://www.deporte.gob.ec>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (2023). *Resolución N.º MD-DPI-2023-1232: Modificación a la planificación anual de inversión deportiva del Proyecto de Inversión Fortalecimiento del Deporte de Alto Rendimiento del Ecuador – Federación Ecuatoriana*

de Atletismo. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/12/Resolucion-Nro.-MD-DPI-2023-1232-MODIFICACION-A-LA-PLANIFICACION-ANUAL-DE-INVERSION-DEPORTIVA-DEL-PROYECTO-DE-INVERSION-FORTALECIMIENTO-DEL-DEPORTE-DE-ALTO-RENDIMIENTO-DEL-ECUADOR--FEDERACION-ECUATO.pdf>

Ministerio del Deporte del Ecuador. (2024). *Atletas de alto rendimiento 2023*. [https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/atletas\\_de\\_alto\\_rendimiento\\_2023\\_1.pdf](https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/atletas_de_alto_rendimiento_2023_1.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (n.d.). *Sitio oficial del Ministerio de Economía y Finanzas*. <https://www.finanzas.gob.ec>

MULLER, Pierre y SUREL, Yves, 1998, *L'analyse des politiques publiques*, Montchrétien, París.

North, D., & Bárcena, A. (2014). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.

Nye, Joseph S. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. Basic Books.

Olé. (2024, 5 de marzo). *José David Jiménez designado ministro del Deporte encargado en reemplazo de Andrés Guschmer*. [https://www.ole.com.ar/ecuador/fuera-de-juego/jose-david-jimenez-desginado-ministro-deporte-encargado-reemplazo-andres-guschmer\\_0\\_QjK8TT0u68.html](https://www.ole.com.ar/ecuador/fuera-de-juego/jose-david-jimenez-desginado-ministro-deporte-encargado-reemplazo-andres-guschmer_0_QjK8TT0u68.html)

Olympedia. (n.d.). *Medallero histórico*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de <https://www.olympedia.org/statistics/medal/country>

Paz coronel, D. P. (2019). *La politización del deporte de alto rendimiento en América Latina. Análisis comparado de los casos de Ecuador, Colombia, México, Argentina, Cuba, Jamaica y Venezuela (2008-2017)*. [Proyecto de fin de carrera, Universidad de los hemisferios].

- Presidencia de la República del Ecuador. (n.d.). *Plataforma MINKA*.  
[https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios\\_externos.jsf](https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf)
- Presidencia de la República del Ecuador. (2021). *Decreto Ejecutivo N.º 3*.  
[https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/Decreto\\_Ejecutivo\\_N\\_3.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/Decreto_Ejecutivo_N_3.pdf)
- Radio Pichincha. (2021, 31 de julio). *Deportistas ecuatorianos logran éxitos pese a recortes presupuestarios para las Olimpiadas*. <https://www.radiopichincha.com/deportistas-ecuatorianos-logran-exitos-recortes-presupuestarios-olimpiadas/>
- Real Academia Española. (s.f.). Deporte. En *Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*.
- Roe, E. (1994). *Narrative Policy Analysis: Theory and Practice*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11hpqq4>
- Romero, S, 2001. *Formación deportiva: Nuevos retos en educación*. Sevilla.
- Roth Deubel, A.-N. (Ed.). (2010). *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. Universidad Nacional de Colombia.
- Roth, N. (2002). *Políticas Públicas. Diseño, implementación y evaluación de políticas públicas*. Ediciones Aurora.
- Roth, N. (2002). *Políticas Públicas. Diseño, implementación y evaluación de políticas públicas*. Ediciones Aurora.
- Secretaría del Deporte del Ecuador. (2013). *Plan de Alto Rendimiento 2013–2016*.  
<https://www.deporte.gob.ec>
- Secretaría del Deporte del Ecuador. (2018). *Plan Decenal del Deporte, la Educación Física y la Recreación 2018–2028*. <https://www.deporte.gob.ec>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007–2010: Revolución Ciudadana*. <https://www.planificacion.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013–2017*. <https://www.planificacion.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021: Toda una Vida*. <https://www.planificacion.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: Toda una Vida*. Quito, Ecuador: Senplades. Recuperado de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2017-2021.compressed.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creaci%C3%B3n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Semana. (2017, 25 de noviembre). *Con récord de medallas, Colombia arrasó en los Juegos Bolivarianos*. <https://www.semana.com/deportes/articulo/con-record-de-medallas-colombia-arraso-en-los-juegos-bolivarianos/548604/>

SWI swissinfo.ch. (2021, 24 de diciembre). *Ecuador estrena plan de alto rendimiento para incentivar a deportistas*. <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-estrena-plan-de-alto-rendimiento-para-incentivar-a-deportistas/47216964>

VARGAS VELÁSQUEZ, Alejo, 1999, *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*, almudena Editores, Bogotá.

WEBER, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.