

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO



ALCANCES Y DESAFÍOS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA
EL FOMENTO DEL DEPORTE SOCIAL. UN ANÁLISIS DEL INSTITUTO
DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO
(2012-2018)

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN POLÍTICAS PÚBLICAS
PRESENTA
LIC. REGINA MORENO GUERRERO

Directora de tesis:
Dra. Angélica Rosas Huerta

Lectores:
Dra. Myriam Cardozo Brun
Dr. Raúl Hernández Mar

Ciudad de México, 2019.

Índice

Introducción.....	7
Capítulo 1 El deporte social y la capacidad institucional: una perspectiva teórica-conceptual	13
1.1 El deporte: evolución y resignificación	13
1.1.1 Del deporte social como manifestación del hecho deportivo y medio de desarrollo social.....	19
2.2 La capacidad institucional: un concepto en construcción.....	24
Capítulo 2 La capacidad institucional para el fomento del deporte social: una propuesta de principales factores institucionales a considerar para su evaluación.....	33
2.1 Apartado metodológico.....	34
2.2 Perspectivas de evaluación de capacidad institucional.....	38
2.2.1 Componentes y niveles de la capacidad institucional	43
2.2.2 Elementos institucionales para el análisis de la capacidad institucional.....	45
2.3 Factores institucionales para el fomento del deporte social como asunto público.	47
2.3.1 Reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental.	47
2.3.2 Recursos humanos para el fomento del deporte social	50
2.3.3 Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social.....	51
2.3.4 Recursos financieros para el fomento del deporte social	53
2.3.5 Cooperación y coordinación intersectorial e intergubernamental.....	55
2.3.6 Intervenciones públicas con enfoque de acciones afirmativas que permitan fomentar el deporte social.	58
2.3.7 Participación pública.....	61
Capítulo 3. Evaluación de la capacidad institucional del Instituto del Deporte de la Ciudad de México para el fomento del deporte social.....	67
3.1 Apartado metodológico.....	68
3.2 Reconocimiento público que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental. ..	73
3.2.1 Existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social	74
3.2.2 Existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar a cabo la política de deportiva, reconociendo y fomentando el deporte social... ..	77
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas</i>	78

3.3 Recursos humanos para el fomento del deporte social	79
3.3.1 Número y tipo de personal contratado para el fomento del deporte social	80
3.2.2 Tiempo de dedicación e idoneidad del perfil del personal que desempeñan actividades relacionadas con el fomento del deporte social.....	82
3.2.3 Capacitación que recibe el personal para la realización de sus funciones.	83
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas</i>	84
3.4 Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social en la Ciudad de México	85
3.4.1 Marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social en la Ciudad de México.	86
3.4.2 Marco normativo que reconozca y establezca una definición conceptual adecuada de deporte social.....	87
3.4.3 Marco normativo que establezca competencias y responsabilidades a diversos actores gubernamentales y no gubernamentales que permita que se fomente el deporte social.....	90
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas</i>	93
3.5 Recursos financieros destinados al fomento del deporte social	94
3.5.1 Recursos públicos asignados a la organización gubernamental responsable de la política deportiva.....	95
3.5.2 Recursos públicos que la organización responsable de la política destina al fomento del deporte social.....	99
3.5.3 Recursos de otras fuentes de financiamiento destinadas al fomento del deporte social.....	102
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas</i>	104
3.6 Cooperación y coordinación intersectorial	105
3.6.1 Cooperación y coordinación intersectorial normativa que permita que se fomente el deporte social.....	105
3.6.2 Cooperación y coordinación intersectorial efectiva que se da para el fomento del deporte social.....	109
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:</i>	111
3.7 Cooperación y coordinación intergubernamental	113
3.7.1 Cooperación y coordinación establecida normativamente que permita que se fomente el deporte social.....	113
3.7.2 Cooperación y coordinación efectiva que se da para el fomento del deporte social	114
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:</i>	119
3.8 Intervenciones públicas que permitan fomentar el deporte social	120

3.8.1 Existencia de programas, proyectos o actividades que sean sistemáticas y con enfoque de acciones afirmativas, que promuevan el deporte social en las comunidades	120
3.8.2 Acciones de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social	122
3.8.3 De otras estrategias para el fomento del deporte social	124
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:</i>	129
3.9 Participación pública que permita que se fomente el deporte social.	129
3.9.1 Participación pública establecida normativamente que reconozca y permita el fomento del deporte social	130
3.9.2 Participación efectiva que existe con actores no gubernamentales para el fomento del deporte social.....	131
<i>Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas</i>	134
Conclusiones.....	139
Bibliografía.....	142
ANEXOS	146
Anexo I. Cuestionario de capacidades institucionales para el fomento del deporte social aplicado a grupo de expertos en el tema	147
Anexo II. Cuadro estadístico de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario “capacidades institucionales para el fomento del deporte social”	151
Anexo III. Respuesta de solicitud de información	152
Anexo IV. Guías de entrevistas aplicadas a los actores claves en el fomento del deporte social en la Ciudad de México	159
Guía de entrevista para el Director de Cultura Física del Indeporte	159
Guía de entrevista para titulares de las áreas delegacionales del deporte	163
Guía de entrevista para titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación de la Ciudad de México	165

Índice de gráficas, tablas, imágenes y diagramas.

Gráfica 1. Porcentaje de la población por rangos de edad que realizan actividad física necesaria para la salud en México 2012 y en la Ciudad de México 2016	9
Gráfica 2. Evolución del presupuesto público en porcentaje asignado al Indeporte respecto al presupuesto de egresos de la Ciudad de México 2012-2018.....	96
Gráfica 3. Evolución del presupuesto público en porcentaje asignados a los Institutos considerados como Organismos de Educación, Salud y Asistencia, respecto al presupuesto de egresos de la Ciudad de México 2012-2018.....	97

Gráfica 4. Evolución del presupuesto en porcentaje asignado al programa de Conformación de Comunidades Deportivas respecto al presupuesto asignado al Indeporte 2012-2018... 101

Tabla 1. Deporte competitivo y deporte social como manifestaciones de la práctica deportiva 18

Tabla 2. Del entendimiento del deporte social y sus finalidades 20

Tabla 3. Caracterización del deporte social para un adecuado entendimiento gubernamental 23

Tabla 4 Sistematización de definiciones de capacidad institucional..... 29

Tabla 5 Perfiles del grupo de expertos en deporte social considerados para la técnica de validez 37

Tabla 6 Estructura del modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas 2015 42

Tabla 7. Factores y atributos propios de la capacidad administrativa en el nivel meso de acuerdo con Rosas (2015)..... 43

Tabla 8. Aspectos institucionales considerados por perspectiva evaluativa de capacidad institucional 46

Tabla 9. Factores institucionales 65

Tabla 10 Principales insumos para la evaluación por factor institucionales 71

Tabla 11. Reconocimiento del deporte para alcanzar objetivos de desarrollo social en el Programa de Desarrollo del Distrito Federal 2012-2018..... 74

Tabla 12. Personal contratado por el Indeporte para el fomento del deporte social..... 80

Tabla 13. Definiciones de deporte en la Unión Europea y en México 87

Tabla 14. Identificación del establecimiento de competencias y responsabilidades a actores gubernamentales y no gubernamentales en el marco normativo del deporte de la Ciudad de México 90

Tabla 15. Porcentaje del presupuesto público asignado Organismos de Educación y Salud de la Ciudad de México respecto al Presupuesto de Egresos (2012-2018)..... 95

Tabla 16. Porcentaje del presupuesto asignado anualmente al programa de Conformación de Comunidades Deportivas en relación al presupuesto asignado al Indeporte(2012-2018).. 100

Tabla 17. Informes del Instituto del deporte de la Ciudad de México con respecto al financiamiento privado para el fomento del deporte (2013-2016) 102

Tabla 18. Programas o acciones “permanentes” entre Indeporte y otras dependencias gubernamentales de la Ciudad de México.....	110
Tabla 19. Intervenciones realizadas por el Indeporte, a través de la Dirección de Cultura Física, para el fomento del deporte social (2013-2017)	126
Tabla 20. Participación social para el fomento del deporte social	131
Tabla 21. Resultados generales de la valoración por semáforo.....	135
Diagrama 1 Proceso de construcción de la “propuesta de principales factores institucionales a considerar para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social” ..	36
Imagen 1 Mapa de la Ciudad de México según el Índice de Desarrollo Social por delegación	69
Imagen 2 Semáforo de la evaluación.....	72

Siglas y acrónimos

BID: Banco Interamericano de Desarrollo Social.

CLACSO: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

DCF: Dirección de Cultura Física y Deporte del Instituto del Deporte de la Ciudad de México.

Ensanut: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición.

IDS: Índice de Desarrollo Social.

Indeporte: Instituto del Deporte de la Ciudad de México.

INDER: Instituto del Deporte Cubano.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

IRCO: *The International Reserch Center on Organization.*

LEFyDDF: Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal.

LGCFyD Ley General de Cultura Física y Deporte.

ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PGDDF: Programa de Desarrollo del Distrito Federal.

SADCI: Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Introducción

El deporte social es resultado del reciente reconocimiento de que la práctica deportiva, además de ser un catalizador de bienestar físico personal es un medio que coadyuva al logro de diferentes objetivos para el desarrollo social; además de que dicha práctica es para todos. En este sentido es que conceptualmente ha sido definido como “el deporte que promueve, fomenta y estimula el que todas las personas sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, tengan igualdad de participación en actividades deportivas con finalidades recreativas, educativas y de salud o rehabilitación” (art.5, LGCFyD en DOF 2013).

El deporte social es un importante catalizador de bienestar físico-social y cobra relevancia en un contexto en donde la falta de actividad física se ha convertido en una problemática cada vez más alarmante; pues ésta es un importante factor de riesgo para la morbilidad y mortalidad asociadas a enfermedades crónico-degenerativas. Según la Organización Mundial de la Salud (2010), el 60% de la población a nivel mundial no alcanza a cubrir los niveles suficientes de actividad física para generar efectos beneficiosos a su salud¹; y se estima que a nivel mundial es la principal causa de aproximadamente el 27% de casos de diabetes y 30% de cardiopatías isquémicas, así como del 6% de defunciones que pudieran ser prevenibles.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), la inactividad física ha sido reconocida como una pandemia que exige la adopción de políticas públicas a nivel mundial; más aún en América Latina y el Caribe pues es la segunda región con mayor inactividad física del mundo. En México la problemática es alarmante, pues únicamente el 23.5% del total de su población realiza y cubre con el nivel suficiente de actividad física para obtener beneficios a la salud. No obstante, la problemática se agrava en zonas urbanas, resaltando el caso de la Ciudad de México (Inegi, 2016).

¹ La Organización Mundial de la Salud (2010) recomienda que para la población de 5 a 17 años de edad se debe acumular un mínimo de 60 minutos diarios de actividad física moderada o vigorosa, las cuales se añadirán a las actividades físicas realizadas en el transcurso de la actividad diaria habitual no recreativa. Por su parte la población de entre 18 a 64 años y más deberá acumular un mínimo de 150 minutos semanales de actividad física aeróbica moderada, lo cual podría considerarse como 30 minutos diarios si se realiza cinco veces a la semana, o bien un mínimo de 75 minutos semanales de actividad aeróbica vigorosa, o bien una combinación equivalente de actividad moderada y vigorosa. (Disponible en http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf;jsessionid=B12AB0C3E92F52EBD4E2C4B49DA8EF44?sequence=1)

Los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut) 2012 y 2016 dejan ver esta problemática al señalar la falta de actividad física por grupo poblacional en la Ciudad de México respecto del nivel nacional.

En México, únicamente el 17.2% de los niños y adolescente de entre 10 a 14 años realizan actividad física necesaria para obtener beneficios a su salud, que de acuerdo con los parámetros de la OMS son 60 minutos de actividad moderada-vigorosa los siete días de la semana. Lo que para el caso de la población en este rango de edad que reside en la Ciudad de México, representa el 3.4 % (Ensanut, 2012).

Con respecto al grupo poblacional de 15 a 18 años, a nivel nacional el 60.5% señalaron cumplir con la actividad física suficiente para la salud. Empero, según la Ensanut (2012, 2016) en las zonas urbanas se tiende a llevar un estilo de vida caracterizado por el sedentarismo, el caso de la Ciudad de México no es la excepción, pues en dicha entidad el porcentaje de este grupo poblacional que cumple con la actividad física necesaria para la salud es de 58.2%.

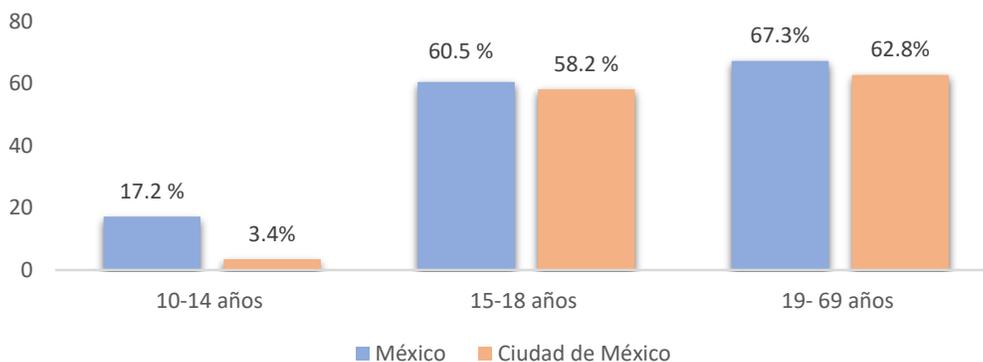
Por su parte el 67.3% del grupo poblacional de adultos, que comprende de 19 a 69 años, se consideran personas físicamente activas (Ensanut, 2016). Sin embargo el informe de resultados de la Ensanut 2016 indica que se debe interpretar con cautela dichos resultados; ya que si bien se señala que un alto porcentaje de este grupo poblacional son activos, un estudio previo que validó el instrumento de recolección de información en México, encontró que éste tiende a sobrerreportar la actividad física moderada y vigorosa en aproximadamente un 34%.

Aunado a lo anterior, se señala que hay una diferencia significativa de la práctica de actividad física necesaria para la salud entre localidades rurales y urbanas. Pues mientras que en las primeras de éstas el 76.6% de las personas de entre 19 a 69 años realizan actividad física necesaria para la salud; en las localidades urbanas representan el 69%. Para el caso de la Ciudad de México el porcentaje es todavía menor en relación con otras zonas urbanas, pues sólo el 62.8 % de este grupo poblacional cuenta con la actividad física necesaria para la salud.

En la gráfica 1 se pueden apreciar, a manera de visibilizar la problemática, el porcentaje de la población por rangos de edad que realiza actividad física necesaria para la salud a nivel nacional y en la Ciudad de México.

GRÁFICA 1

Porcentaje de la población por rangos de edad que realizan actividad física necesaria para la salud en México 2012 y en Ciudad de México 2016



Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 y 2016.

En virtud de lo anterior, el gobierno de la Ciudad de México ha intervenido a través de Instituto del Deporte de la entidad en el fomento del deporte social con el objetivo de “reducir los altos índices de sedentarismo y [...] ofrecer oportunidades a todos los ciudadanos para que participen en actividades físicas y determinen sus objetivos personales”(Página oficial del Indeporte, visto en <http://indeporte.mx/quienes-somos/>).

En este sentido y como señala Aguilar (1992), para que un asunto sea considerado en la arena de lo público y se atienda como tal, no basta con la declaración de intencionalidades sino que implica la puesta en marcha de la maquinaria del Estado, reconociendo que éste ya no es el único actor que se moviliza en la arena pública; sino que hay una multiplicidad de actores con percepciones, intereses, y recursos que también interactúan.

Dicha movilización de recursos del Estado se materializa por ejemplo en la asignación de recursos normativos, humanos, organizacionales, financieros y en las formas de vinculación en diferentes etapas de las políticas públicas entre diversos actores interesados en un mismo asunto, con el objetivo de alcanzar el fin deseado. Es decir, se requiere de una capacidad institucional que permita que la autoridad gubernamental fomente el deporte social; en el sentido en que “las políticas [...] no se construyen en el vacío, sino en el marco de estructuras administrativas y redes institucionales; es decir, se construyen conforme a

cierto tipo de relaciones y niveles de cooperación y coordinación entre diversos actores” (Romero 2015 en Rosas 2015, p 15).

Por lo anterior la presente investigación tiene como objetivo evaluar la capacidad institucional que posee el gobierno de la Ciudad de México, a través de su Instituto del Deporte (Indeporte), para el fomento del deporte social durante la gestión 2012-2018. Lo anterior para dar respuesta a los siguientes cuestionamientos ¿qué capacidad institucional posee el Indeporte para fomentar la actividad física a través del deporte social? ¿Enfrenta limitaciones institucionales que le impiden cumplir dicho objetivo?

Cabe destacar que la elección la evaluación de Indeporte, organización gubernamental encargada de la política deportiva; se realizará en el periodo 2012- 2018 en virtud a que en 2013 se incorpora por primera vez el concepto de “deporte social” en la Ley General de Cultura Física y Deporte.

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en tres importantes fases metodológicas, la primera de ellas consistió en la investigación documental en torno a los conceptos centrales y de utilidad, a saber: deporte social y capacidad institucional; la segunda refirió a la construcción de una propuesta de principales factores a considerar para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social; y la tercera consistió en la evaluación de la capacidad institucional del Indeporte para el fomento del deporte social.

Con respecto a la primera fase, se realizó una amplia revisión bibliográfica, consultándose diversos artículos de revistas académicas electrónicas, libros, informes, entre otros. Para la segunda fase de la investigación, es decir la construcción de la *propuesta de principales factores a considerar en una evaluación de capacidad institucional para el fomento del deporte social*, tal como se explicita en el apartado metodológico del segundo capítulo, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y se realizó la técnica de validación de contenido por juicio de expertos. Esto es, se puso a valoración de un grupo de diez expertos en deporte social, por medio de un cuestionario electrónico, los factores previamente identificados.

La propuesta incluye la clasificación de los factores en dos componentes: administrativo y político; tres niveles: macro, meso y micro; y ocho factores de la capacidad institucional, a saber: reconocimiento público y prioritario del deporte como derecho y medio de desarrollo social, recursos humanos, marco normativo que permita el fomento del deporte

social, recursos financieros, cooperación y coordinación tanto intersectorial como intergubernamental, intervenciones públicas para el fomento del deporte social y la participación pública.

Es pertinente señalar que esta segunda fase, contó con información limitada sobre el tema referente a deporte social, por lo que un insumo importante fue la incorporación de información primaria obtenida en dos eventos internacionales llevados a cabo durante el desarrollo de esta investigación: la VII Convención Internacional de Actividad Física y Deporte 2017 ² y la Reunión Internacional del Deporte para la Inclusión y el Desarrollo³.

Finalmente, para la evaluación de la capacidad institucional, como se desarrolla ampliamente en el apartado metodológico del tercer capítulo, además de la utilización de la propuesta de factores que fue desarrollada para esta investigación, se realizó trabajo de gabinete y de campo. El primero de estos consistió en la recopilación, revisión y análisis de diversos documentos normativos útiles para la evaluación y el segundo consistió en la realización de siete entrevistas semiestructuradas a actores claves, a saber: Director de Cultura Física del Indeporte; titulares de las áreas delegacionales del deporte (Benito Juárez, Cuauhtémoc, Iztacalco y Miguel Hidalgo); titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación del Distrito Federal; y especialista en el tema de derecho deportivo.

Aunado a lo anterior, con el objetivo de tener un indicador que permitiera establecer un parámetro del estado (inexistente, deficiente, insuficiente y suficiente,) en el que se encuentra cada uno de los ocho factores evaluados, así como de la capacidad institucional en general, se hace uso del instrumento de *semáforo de la evaluación*.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, esta investigación se conforma de la presente introducción; tres capítulos, el primero de estos es la base teórico-conceptual pues se desarrolla lo referente a deporte social y capacidad institucional; el segundo capítulo refiere a la construcción de la propuesta de principales factores a considerar para evaluar la

² La VII Convención Internacional de Activación Física y Deporte se realizó en la Habana Cuba en noviembre 2017, de este evento se pudo recuperar información referente a la gestión pública del deporte del caso de Cuba, Argentina, así como intercambiar puntos de vista y ampliar la perspectiva en torno al tema de deporte social.

³ La Reunión Internacional del deporte para la inclusión social y el desarrollo se realizó en enero de 2018 en Milán, Italia. Este evento fue organizado por el gobierno de Milán con apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés). Asistieron representantes de más de 40 países, y con perfiles de actores gubernamentales, no gubernamentales. Se pudieron recuperar puntos de acuerdo. Ver en [<http://www.milan2018sportsocialinclusion.net/node/1?language=it>].

capacidad institucional para el fomento del deporte social y finalmente el tercer capítulo presenta la evaluación. Por último, se ofrecen conclusiones, se presenta la bibliografía utilizada y se incorporan anexos.

Capítulo 1 El deporte social y la capacidad institucional: una perspectiva teórica-conceptual

Este capítulo tiene el objetivo de ser la base teórica-conceptual de la investigación; por lo que se presentan dos apartados en donde se abordan los conceptos centrales de la investigación: deporte social y capacidad institucional. En la primera sección, que alude a deporte social, se presenta la evolución y resignificación del mismo pues “el deporte no ha tenido el mismo significado en distintas épocas históricas” (Serrano, 1992, p. 2). Asimismo se profundiza en el deporte social, visto desde dos perspectivas, como manifestación del hecho deportivo y medio de desarrollo social.

En el segundo apartado de este capítulo que corresponde a la capacidad institucional, se aborda la evolución y resignificación de dicho concepto; así como las manifestaciones de la capacidad institucional y sus componentes, niveles y factores.

1.1 El deporte: evolución y resignificación

Atribuirle un inequívoco significado al deporte es complejo, ya que de acuerdo con Galera (2010), el deporte es un término polisémico, definido de distintas maneras y con orientaciones variadas. Pues éste se ha ido redefiniendo en relación al, cada vez mayor, reconocimiento del papel que tiene en la sociedad, o bien su función social (Serrano, 1992; Vargas, 2012).

En este contexto, es que para comprender la evolución y conceptualización del deporte –tanto como objeto de estudio como campo de acción-, es necesario tener presente aspectos históricos, sociopolíticos e ideológicos (Serrano, 1992; Salvador, 2006; Vargas, 2012; y Chivas, 2014).

A partir de lo anterior, se logra vislumbrar con mayor claridad que la evolución y configuración del deporte se ubica en diferentes periodos de tiempo: el período clásico con los romanos y los griegos, el periodo preindustrial, la revolución industrial y el deporte en su concepción actual (Chivas, 2014; Salvador, 2006; Vargas 2012).

Según Chivas (2014) “la evolución del hecho deportivo apareció en la antigua Grecia, donde por primera vez el hecho deportivo se independizó de otras manifestaciones culturales” (p. 26). En esta época, había una exigencia de espacios deportivos, ya sea para competir, entrenar o para ser vistos, pues las personas o bien eran considerados como

deportistas – lo que implicaba la competencia- o bien eran espectadores de los encuentros deportivos (Salvador, 2006).

Para la edad media, el deporte siguió evolucionando con una nueva configuración, pues la relación entre éste y la sociedad se dio con mayor dinamismo en las esferas sociales bajas, manifestándose por ejemplo, a través de juegos de pelota (Chivas, 2014). En este sentido es que “el deporte comenzó una redefinición, desde la creación de los juegos y sus espacios a las reglamentaciones que finalizaron en la "cortesía" de las actividades elitistas, individuales y caballerescas, mientras que, por otro lado, se daban paso a las actividades menos encorsetadas, multitudinarias y, al parecer, más divertidas de los campesinos” (Zabalo, 1973; García Serrano, 1974; Mandell, 1986 en Salvador, 2006).

En este contexto, es que hasta esos momentos, el deporte iba permeando dos esferas de las estructuras de la sociedad, configurándose así desde dos perspectivas: del elitismo y la competencia y de su práctica por grandes masas de la sociedad.

Sin embargo y considerando la constante evolución de la forma en que se significa y practica el deporte; con el suceso de la revolución industrial, el modelo de deporte que primó, fue el de competencia y elitismo (Vargas, 2012; Salvador, 2006). Pues las relaciones e interacciones, las formas de organización y su práctica se encontraban determinadas por un modelo de competencia que se configura como el modelo hegemónico del deporte (Vargas, 2012).

Lo anterior, según Salvador (2014), se debió a que la revolución industrial volvió a reajustar la división de clases entre: la alta burguesía, plena de bienes y usuaria de un distinguido tiempo libre que le permite dedicarse entusiasmada a toda clase de deportes, y la clase obrera que sufría de condiciones de explotación brutal, sin dejar tiempo para la práctica deportiva organizada y de competencia. En este sentido, es que se le restó importancia a la práctica del deporte, no institucionalizado u organizado que se originaba en las calles, los barrios, y la comunidad.

Para inicios del siglo XX, un hecho relevante, en tanto que reafirma la significación del deporte con enfoque de competencia, es el Movimiento Olímpico del Barón Pierre de Coubertin⁴, lo que se conoce actualmente como los Juegos Olímpicos.

⁴ Los Juegos Olímpicos constituyen un encuentro de naciones de todo el mundo, haciéndose visibles mediante el desempeño deportivo de sus atletas.

Dicho suceso, dio paso a la construcción de toda una estructura organizativa a niveles internacionales y nacionales. Pues se originaron, en el ámbito del sector privado, las federaciones deportivas⁵ –internacionales y nacionales- que de acuerdo con sus estatutos son los órganos máximos en materia deportiva. Teniendo como directriz de su actuación la Carta Olímpica y rigiéndose además organizativamente por el Comité Olímpico Internacional y los Comités Olímpicos propios de cada país. Así la estructura del deporte se configura en un enfoque competitivo, que se había institucionalizado a través de aquellas disciplinas deportivas reconocidas formalmente por las federaciones internacionales.

Actualmente se ha resignificado al deporte en relación a su cada vez mayor reconocimiento de la función social que posee, y de que su práctica va más allá de las disciplinas deportivas. Pues el deporte del siglo XXI tiene su esencia como hecho social por la interacción, vinculación y efecto con los proceso de transformación y desarrollo de la sociedad. Lo anterior en el sentido en que su práctica se da en un marco de diversos motivos, interés, expectativas y necesidades de los grupos de población y por ello es fundamental “... saber cómo el deporte interactúa con la sociedad y cuáles son sus verdaderas implicaciones en la vida del ser humano actual” (Chivas, 2014, p. 23).

En este sentido, es evidente que existe una clara evolución del deporte en virtud, de que en la antigüedad lo trascendental en las prácticas físico-deportivas era la victoria sobre el adversario; actualmente el deporte se ha diversificado, materializándose en los nuevos modelos que responden a otro tipo de objetivos (Chivas, 2014). Para Vargas (2015) estos nuevos modelos son deporte-salud, deporte- estética, deporte- tiempo libre, y deporte-nuevas tendencias. En este contexto es la significación del deporte del siglo XXI, no puede estar asociado únicamente a la finalidad de competencia deportiva o en la exigencia de formar atletas de alto rendimiento; pues de ser así se generaría una brecha entre la forma de conceptualización y lo que sucede en la realidad (Serrano, 1992).

⁵Las federaciones deportivas registradas ante el Comité Olímpico Mexicano, son actores muy importantes y con alto poder de decisión en el ámbito deportivo de alto rendimiento, se podría expresar que cada una de ellas tiene el monopolio del deporte que fomentan y practican. Pues cuando un atleta de alto rendimiento quiera participar en justas deportivas nacionales o internacionales representando a México, es difícil que éste logre hacerlo por su cuenta; sino que deberá estar registrado o afiliado a su respectiva federación deportiva. Finalmente la federación y el Comité Olímpico Mexicano tiene la decisión de quienes son los atletas que representaran a México.

Vargas (2012) en su amplio estudio “Ciencias del deporte: evolución de aspectos teóricos y científicos” ha hecho énfasis en que se necesita transitar a un enfoque que resignifique al deporte como un medio de solución frente a problemas sociales. En esta misma línea Chivas (2014) señala que al considerar al deporte en sincronía con la realidad social, no pueden obviarse o verse aisladas las implicaciones sociales que éste tiene. Así Vargas (2012) sostiene que “la comprensión del deporte en sentido amplio está relacionada con el cambio social, los cambios de la ciencia, del panorama de salud-enfermedad, de los ideales de corporalidad, individualidad, de los motivos de práctica, de estructuras, formas de organización y niveles de rendimiento” (p. 162).

De acuerdo con la cambiante significación del deporte, es que éste se ha entendido y definido conceptualmente de diversas maneras. Empero dicha definiciones pueden agruparse en dos grandes enfoques de acuerdo con sus orientaciones, pues se identifica un grupo de definiciones de deporte que aluden a la competencia y por otra, aquellas definiciones que realzan o priorizan la dimensión social de deporte por sobre la finalidad competitiva.

Así, dentro del grupo de definiciones que aluden a un deporte con finalidades de competencia, se encuentra una de las más antiguas y tradicionales del deporte; ésta es la de Pierre de Coubertin, -considerado como el padre del movimiento olímpico- pues señala que es “el culto voluntario y habitual del esfuerzo muscular intenso apoyado en el deseo de progreso y pudiendo llegar hasta el riesgo” (Coubertin, 1922 en Galera, 2010, p. 37).

Los componentes de dicha definición lleva a inferir la construcción del deporte como lo siguiente: 1) posee implícitamente una concepción individualista del deporte, pues practicarlo o no es decisión personal, 2) al señalar que es el “esfuerzo muscular intenso”, conlleva a niveles de entrenamiento altos, y 3) tiene una finalidad de progreso, lo cual significa “avance, adelanto o perfeccionamiento” (Real Academia Española, s.f.: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=progreso>). En la misma línea se ubica también la definición de Bernard Guillet que señala que “es una lucha y un juego; es una actividad intensa sometida a reglas precisas y preparada por un entrenamiento intensivo” (Guillet, s.f. en Salvat, 1975).

Por su parte, un grupo de definiciones que aluden a la dimensión social del deporte son las del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, (UNICEF por sus siglas en inglés) [2007] que asocia al deporte con una visión de desarrollo social; definiéndolo como “... todas

las formas de actividad física que contribuyen a la buena forma física, el bienestar mental y la interacción social: el juego, la recreación, actividades deportivas organizadas, ocasionales o de competición, y deportes o juegos autóctonos” (p. 25).

En la misma línea, Vargas (2012) señala que el deporte es “un fenómeno sociocultural, relacionado con el comportamiento (manifestación) de la corporalidad lúdico-expresiva del individuo como unidad biopsicosocial que integra elementos simbólicos, rituales y marcos de acción con diferentes motivos, intereses y necesidades, escenificando acciones agonísticas, antagonistas, juegos de diversión, aprendizaje, ejercitación, entrenamiento, demostración, exhibición consigo mismo, con otros, con la naturaleza, con o sin implementos, en espacios y tiempos definidos” (p. 4).

En este contexto, en algunos países se ha reconocido, al menos conceptualmente, que el deporte va más allá de la competencia y el deporte federado, reglamentado e institucionalizado. Por ejemplo en los países que integran la Unión Europea el sector gubernamental ha definido que el deporte es “todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles” (Carta Europea del Deporte, 1992, p. 3)

Para el caso de la Ciudad de México, el deporte se define como “la práctica de actividades físicas e intelectuales que las personas, de manera individual o en conjunto, realicen con propósitos competitivos o de esparcimiento en apego a su reglamentación. Dicha práctica propiciará el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud y promoverá su integración y desarrollo en la sociedad” (Art.2, Ley de educación física y deporte del Distrito Federal, 2008).

De acuerdo con lo presentado en este apartado, se concluye que el deporte, como concepto y campo de acción-intervención, se ha resignificado en virtud de la realidad social. Pues es innegable que el deporte abarca la competencia deportiva, los atletas de alto rendimiento, las disciplinas deportivas; empero éste no debe ni puede reducirse a ello, pues de hacerlo se acrecentaría la brecha entre la forma de concebir y conceptualizar el mundo y lo que sucede en la realidad. Así, el deporte debe ser planteado con la amplitud que requiere la realidad social, esto es que no sólo se defina desde un enfoque competitivo sino que además considere la dimensión social que éste tiene. Considerando y reconociendo que dicha realidad

se caracteriza porque la práctica deportiva se ha diversificado en virtud de los motivos, intereses, expectativas y necesidades de la población.

Esta evolución, resignificación y ampliación conceptual del deporte, como se ha mencionado anteriormente, ha dado paso a clasificar el deporte como: deporte competitivo y el deporte social. En este sentido, y de acuerdo con la información presentada en la tabla 1, el deporte competitivo o también nombrado deporte federado o convencional, es la manifestación del deporte visto desde un enfoque que históricamente lo orientaba y entendía bajo paradigmas propios de la competencia deportiva, el alto rendimiento, y su práctica bajo estructuras deportivas establecidas (asociaciones y federaciones deportivas) (ver tabla 1). Por otra parte el deporte social o también nombrado deporte para todos es la manifestación de una reciente y más social concepción del deporte, en virtud del reconocimiento de otras formas y motivos y finalidades de la práctica deportiva, así como del reconocimiento de la función social que este posee en los procesos de transformación y desarrollo social (ver tabla 1).

TABLA 1
Deporte competitivo y deporte social como manifestaciones de la práctica deportiva

Autor		Características
Serrano (1992)	Deporte como competencia	<ul style="list-style-type: none"> *Estructura del deporte federado. *Visión ortodoxa del deporte. *Deporte institucionalizado por federaciones y asociaciones deportivas. *Orientación competitiva.
	Deporte para todos	<ul style="list-style-type: none"> *Deporte como algo socialmente deseable. *Posibilita el acceso a todos los grupos sociales hacia la práctica del deporte. *Atributo social del deporte. *Recoge todas las tendencias del deporte en la sociedad actual. *Transmite una concepción distinta al deporte tradicional. *Implica el reconocimiento de una estructura social del deporte.
Cabeza (2007)	Deporte convencional	<ul style="list-style-type: none"> *Competitividad y alto rendimiento.
	Deporte social	<ul style="list-style-type: none"> *Integración. *Incorporación de personas a su práctica sin distinción alguna. *Promueve el desarrollo psicofísico dentro del marco de diversión, recreación y creatividad. *Genera conductas de salud, de autocuidado y autovaloración.
Galera (2010)	Deporte federado	<ul style="list-style-type: none"> *Llevado a cabo por asociaciones y federaciones deportivas a través de clubes deportivos. *Rendimiento. *Superación de marcas.

		*Acceden a este tipo de deporte, sólo los que tienen condiciones de destacar deportivamente.
	Deporte social o deporte para todos	*Incluye las diversas manifestaciones de la práctica del deporte. *Inclusión social. *Herramienta de intervención del Estado.
Vargas (2012)	Modelo de competencia del deporte	*Orientado y entendido bajo paradigmas propios de la competencia. *Deporte de competencia hegemónico.
	Deporte del siglo XXI como hecho social.	*Cambios de conductas y hechos sociales para la práctica del deporte, cambio de intereses, expectativas y necesidades de su práctica. *Nuevas formas de práctica, organización, niveles de rendimiento. *Diferentes modelos de deporte: deporte-salud, deporte-estética, deporte-tiempo libre, deporte-deporte nuevas tendencias.
Moreno (2015)	Deporte competitivo	*Carácter competitivo. *Medallas, records, justas. *Altos niveles y exigencia de entrenamientos.
	Deporte social	*Mero hecho de la práctica del deporte. *Nueva realidad del deporte. *Masificación o universalización del deporte. *Finalidades educativas, de salud, de integración.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión teórica de diversos autores.

Esta diferenciación entre deporte competitivo y deporte social se hace de vital importancia en la medida en que el fomento del deporte en general se ha vuelto un asunto de atención e intervención gubernamental. Así tener una clara distinción entre ambas manifestaciones permite conocer los requerimientos, por ejemplo en cuanto a programas, e infraestructura deportiva, que cada manifestación del deporte necesita para su fomento; pues no es lo mismo crear infraestructura deportiva con características específicas para deportistas de alto rendimiento, que crear espacios públicos en donde la población pueda realizar deporte con fines recreativos o de salud. En este sentido y para fines de la presente investigación, en el siguiente apartado se aborda con mayor amplitud la concepción del deporte social, cuáles son sus finalidades y en general sus características.

1.1.1 Del deporte social como manifestación del hecho deportivo y medio de desarrollo social

El deporte social, como se abordó someramente en el apartado anterior, es resultado del reciente reconocimiento de la dimensión o función social que posee el deporte. En el sentido de que éste va más allá, como se entiende desde el enfoque ortodoxo competitivo, de

su finalidad de competencia deportiva; los atletas de alto rendimiento; así como de que su práctica se da bajo estructuras organizativas establecidas (por ejemplo las federaciones y asociaciones deportivas).

El deporte social ha sido entendido y definido de diferentes maneras, empero tal como se muestra en la siguiente tabla, es posible identificar que se le vincula tanto a una manifestación o expresión del hecho deportivo como a una herramienta del Estado para alcanzar objetivos del desarrollo social, tales como la salud, la educación, la prevención de la delincuencia, la inclusión social, entre otros.

TABLA 2
Del entendimiento del deporte social y sus finalidades

Deporte social como manifestación del hecho deportivo			
Autor	Denominación	Definición	Finalidad
Chivas (2014)	deporte para todos o deporte praxis	“manifestación del hecho deportivo contemporáneo que se relaciona con el ocio, en tanto que es una de las preferencias de la población respecto a la dedicación de su tiempo libre” (p. 32).	“... difundir la idea de la práctica y actividad deportivas entre la mayoría de la población, en un intento doble de contrarrestar las influencias exageradas del deporte-espectáculo, y de difundir patrones de conducta saludables y recreativos” (p. 32).
Grupo de trabajo “Deporte, políticas públicas y sociedad” 2016-2019 del CLACSO	deporte social o deporte por la paz	“... aquel que discursivamente no coloca como elemento central la competencia y el triunfo sino que apela a valores como la participación e integración y, por definición, es practicado por hombres y mujeres de todas las edades y orígenes por ser considerado “un derecho”...” (CLACSO, s.f.: https://www.clacso.org.ar/grupos_trabajo/de_talle_gt.php?ficha=645&s=5&idioma).	
Deporte social como herramienta del estado para el desarrollo social			
Autor	Denominación	Definición	Finalidad
Galera (2010)	deporte social o deporte para todos	“el deporte y específicamente el deporte social es una herramienta del Estado para cumplir con los objetivos planteados en las distintas políticas sociales [...]” (p. 37).	Su finalidad principal es satisfacer la necesidad de movimiento de la población a través de actividades físicos-deportivos.

Serrano (1992)	deporte para todos	“pretende configurarse como una oferta que posibilite el acceso de todos los grupos sociales hacia la práctica del deporte y de la actividad física en general” (p. 25).	“... no responde a un modelo institucionalizado del deporte. Sus principios están orientados al desarrollo de la persona según el momento madurativo en el que se encuentra, y reconoce la importancia de la presencia de la actividad deportiva en el entorno comunitario o vecinal donde se reside” (p. 30).
Cabeza (2007)	deporte Social	Una herramienta imprescindible para que cualquier Estado utilice, como formador de valores sociales, como promotor de salud, y lo que entendemos como fundamental, como generador de identidad y de confianza en las capacidades personales de cada una de las personas (p. 52).	
Universidad de Buenos Aires	deporte social	“el deporte es tanto una actividad propicia para la promoción de valores y hábitos, como una herramienta de convocatoria e integración para acompañar a un crecimiento saludable de los chicos y apoyar al desarrollo de un proyecto comunitario basado en la inclusión y la tolerancia” (Universidad de Buenos Aires, s.f.: http://www.uba.ar/extension/barrios/contenidos.php?id=22&idp=19).	“Promueve un nuevo concepto del conjunto de actividades físicas, deportivas y recreativas que incluyen a toda la comunidad, sin discriminación de edad, sexo, condición física, social, cultural, étnica o racial” (Universidad de Buenos Aires, s.f.: http://www.uba.ar/extension/barrios/contenidos.php?id=22&idp=19).
Guillén, 2001, Galera (2010)	deporte para todos, recreativo o salud	“el Deporte para todos se asienta en la idea de que la actividad física mensurada y controlada es beneficiosa para la salud, está al alcance de todos y su práctica resulta placentera. [...] sus objetivos sociales lo convierten en el tipo de práctica más popular” (Guillén, 2001 en Galera, 2010, p. 38).	Alcanzar mayor nivel de bienestar y una mejor calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión teórica.

Con respecto al entendimiento del deporte social como una manifestación del hecho deportivo y de acuerdo con las definiciones de Chivas (2014) y el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) (s.f.), se infiere que éste tiene que ver con la reivindicación de todas las formas de organización, motivos y ocupación de espacios que la sociedad lleva a cabo en su cotidianidad para la práctica deportiva. Es decir, desde esta perspectiva, el deporte social puede entenderse como el reconocimiento de aquel hecho deportivo (motivos, formas, espacios de práctica deportiva) que desde siempre han existido, pero que no

encuadraba en la concepción de lo que se concebía como deporte (modelo de deporte competitivo).

Referente a los motivos de práctica deportiva, Vargas (2012) ha señalado que la práctica deportiva se encuentra diversificada en relación a los diversos motivos e interés que tiene la población; ya sea por mantenimiento, mejoramiento de la salud, por prevención de enfermedades, por entretenimiento, por la generación de relaciones sociales, por mantener un aspecto atlético, e incluso por realizar deporte de moda, de aventura, etc.

Otra característica del deporte social es que son diversas las formas en la que se lleva a cabo, pues para su práctica pueden o no haber reglas estrictamente establecidas como en el deporte de competencia; en la medida que este no se encuentra enmarcado bajo una estructura del deporte federado (Chivas, 2010). Es de vital importancia también reconocer que el deporte social se lleva a cabo en diferentes espacios, públicos o privados, en la calle, en la comunidad.

Siguiendo con lo anterior el deporte social es la manifestación del deporte que resulta más preferido para la población, en tanto que su práctica resulta placentera y puede ser también practicado por hombres y mujeres de todas las edades. Es entendido como una herramienta del Estado para el desarrollo social, y tiene que ver con un reconocimiento por parte del sector gubernamental de las implicaciones sociales que derivan de la práctica deportiva; siendo reconocido como un medio para el desarrollo social.

Pues si bien, y tal como se observa en las definiciones de Guillen (2001), CLACSO (s.f.) y Cabeza (2007), es ampliamente reconocido que una de las implicaciones inherentes a su práctica son los beneficios relacionados a la salud física, empero es importante asociarlo también a otros efectos sociales; pues tal como señala Chivas (2014) es de suma importancia “... saber cómo el deporte interactúa con la sociedad y cuáles son sus verdaderas implicaciones en la vida del ser humano actual” (p. 23).

Un claro ejemplo de lo anterior es que la Organización de las Naciones Unidas (2016) ha reconocido, en el marco de una agenda internacional, primero con los Objetivos del Desarrollo del Milenio y después con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, que el deporte ha sido un importante catalizador para el progreso social: “El deporte es otro importante facilitador del desarrollo sostenible. Reconocemos que el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda

también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social” (ONU, 2016, p. 23).

En esa misma línea, otro claro ejemplo de que se ha reconocido la función social del deporte es que “desde 2004 el BID ha venido apoyando iniciativas de deporte para el desarrollo en la región. Hasta ahora, las iniciativas patrocinadas por el BID han beneficiado a más de 89.000 personas en 18 países. Estas intervenciones utilizaron el deporte para atraer y retener a jóvenes en programas con objetivos más amplios, que incluyen la empleabilidad, las habilidades para la vida, la educación, la salud y el bienestar, la prevención de la violencia, y la inclusión social y de género” (Banco Interamericano de Desarrollo Social, 2017, p. 11).

Aunado a lo anterior, otro aspecto importante que se hace énfasis en el deporte social, y que tiene que ver con un reconocimiento del sector gubernamental, es que éste es un derecho por lo que corresponde al Estado asumirlo como tal y garantizarlo (CLACSO, s.f).

De acuerdo con lo anteriormente presentado, es preciso señalar que tanto la perspectiva de entender al deporte como una manifestación del hecho deportivo, como entenderlo como una herramienta del Estado no son contradictorias; empero como asunto público el reto del sector gubernamental está, como señala Vargas (2012), en comprender situaciones y realidades para intervenir frente a problemas sociales a través de éste.

En síntesis, de acuerdo con la información presentada, se pueden identificar que el deporte social presenta tres características para el entendimiento de éste como un asunto público. Éstas se presentan en la tabla 3.

TABLA 3
Caracterización del deporte social para un adecuado entendimiento gubernamental.

Características	Descripción	Deporte social como asunto público.
Medio para alcanzar diferentes objetivos para un desarrollo social.	El deporte social es resultado del reconocimiento de la función que este tiene para el desarrollo social; pues tiene efectos positivos en el mantenimiento y/o mejoramiento de la salud, se generan comportamientos y adquisición de valores que ayudan en el desarrollo educativo, en la inclusión social, en el empoderamiento de la mujer, como medio de reinserción social y prevención de delincuencia.	El deporte como asunto público transversal a diferentes sectores gubernamentales (deporte, salud, educación, mujer, juventud, inclusión).

Deporte para todos	Esto es que, derivado de la función social que tiene, se pugna porque todas las personas, sin ningún tipo de discriminación, tengan acceso a la participación en la práctica del deporte. Es decir el acceso al deporte independientemente del género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, etc.	Reconocimiento y garantía del deporte como derecho.
Reconocimiento de todas las formas de práctica “deportiva” que la sociedad lleva a cabo en la cotidianidad.	El deporte social son todas las formas de práctica “deportiva” que pueden o no formar parte de las disciplinas olímpicas pero que su práctica responde a gustos y preferencias de las personas para la ocupación de su tiempo y no tienen como finalidad primaria la competencia sino diversos fines. Esto es, desde el juego, la activación física sistemática, la recreación, la práctica del deporte organizada o bien ocasional.	Reconocimiento e intervención pública de los espacios en donde éste se practica, desde los espacios públicos comunitarios hasta los deportivos planificados.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 La capacidad institucional: un concepto en construcción

Silva (2016) ha señalado que el estudio y debate de la capacidad institucional⁶, se da en un marco de análisis para discutir las posibilidades y límites de las entidades y actores de la administración pública para poner en práctica las políticas públicas. Es así que la capacidad institucional es un término considerado como un concepto blando, polisémico y pragmático que se puede interpretar de diversas formas, debido a que su definición se ha ido enmarcando en relación al dinamismo del papel que ha asumido el Estado frente a lo público (Ospina, 2002; Rosas, 2014; Silva, 2016).

Lo anterior significa, tal como señala Rosas (2014) que dicha capacidad institucional se caracteriza, por una parte, por ser un concepto en movimiento que se ha redefinido por años y por otra por que ha sido entendido desde diferentes perspectivas.

Con respecto a la primera de las características de la capacidad institucional, es decir porque es un concepto en movimiento, de acuerdo con Ospina (2002), Duque (2012), Rosas

⁶ Según con Rosas (2015), la capacidad institucional es sinónimo de la capacidad estatal o capacidad de gestión pública como lo han llamado otros autores como Weiss (1998) y Reppeto (2003).

(2015), Silva (2016) y Proenza (2014), se pueden identificar tres momentos claves en el proceso de su transformación teórico-conceptual: los años ochenta en el que se le asociaba a un fortalecimiento institucional; los años noventa haciendo alusión a la construcción de capacidad institucional; y en la actualidad cuando se concibe que la capacidad institucional de una organización se construye y fortalece a través de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con otras organizaciones en el sistema (Savitch, 1998 en Rosas, 2015, p. 45). Este último momento temporal alude a una realidad social caracterizada por nuevos contextos en la que converge una compleja red de actores interesados en un mismo asunto, esto es la gobernanza.⁷

Los años ochenta - que venían acompañados de las llamadas segunda generación de reformas del Estado⁸- constituyeron el primer foco de atención en torno al análisis de las capacidades institucionales. Pues existía “una preocupación [...] del Estado por la construcción y/o reconstrucción de las instancias habilitadas para gobernar procesos complejos, tras recuperar cierto terreno con relación a las posturas en boga hasta años atrás cuando se proponía la extrema reducción del mismo, con la promesa de que el mercado generaría por sí sólo las condiciones de crecimiento e incluso integración social” (Repetto, 2003, p. 1). Es en este contexto que, como señala Proenza (2014) “se precisaba “*adecuar las instituciones*” a las nuevas condiciones histórico concretas por las que estaba transitando” (p. 88).

⁷La gobernanza es entendida como el nuevo proceso de dirección de la sociedad, como un nuevo enfoque de gobernar mediante el cambio de tipo de relación entre el gobierno y la sociedad en medio de la incapacidad directiva de los gobiernos por su ineficiencia de atender los problemas de la sociedad. Lo anterior ha dado origen al aumento de la participación de sectores económicos y sociales de la sociedad con interdependencia lo cual ha generado un nuevo modelo político- social pero también estructural de gobierno, debido a la suma de diversos actores, en este sentido es que la estructura es compleja, dinámica y diferenciada. En este sentido es que la operacionalización de la dirección de la sociedad se da en virtud de la cooperación, co-acción, corresponsabilidad es decir de la relación estrecha entre el sector público (gobierno) y el sector privado ya sea sectores sociales, económicos, por ende la característica esencial del modo de gobernar de la gobernanza es la interdependencia gubernamental-social, en este sentido es que la gobernanza se refiere al proceso óptimo para gobernar para manejar las nuevas condiciones de la economía y la sociedad contemporánea. Pues hay un cambio de rol del Estado con relación a los problemas públicos que afectan la forma y contenido de las responsabilidades de la agencia del gobierno (Aguilar, 1992).

⁸ Las reformas de segunda generación han representado una revitalización del papel del aparato público en los asuntos del desarrollo económico, minimizado en la primera etapa de reformas pero ahora rescatado bajo la tesis de que la creación de una serie de dispositivos institucionales públicos les posibilita a los agentes privados operar con menor incertidumbre (García, 2003, p. 106).

Es en este panorama, que el enfoque con el que se abordó la capacidad institucional fue el de fortalecimiento institucional, pues de acuerdo con Duque (2012) el propósito del nuevo conjunto de medidas de reforma buscaba cambiar la visión de “menos Estado” a “mejor Estado”, logrando con ello ponerlo de nuevo en un primer plano. Así el análisis se centró en identificar cómo el Estado podría lograr que las políticas fueran eficientes y eficaces.

Aunado lo anterior, la perspectiva de asociar el fortalecimiento a la capacidad institucional, deviene también en el impulso que se le dio a dicho fortalecimiento por organismos crediticios internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano para el Desarrollo. Lo anterior, en contextos en que dichos organismos internacionales otorgaron una serie de préstamos para la realización de diversos proyectos; empero dieron cuenta de que en muchos casos éstos eran ineficientes e ineficazmente utilizados (Proenza, 2014; Silva, 2016).

En este contexto es que tanto el Banco Mundial como el Banco Interamericano para el Desarrollo se plantearon como objetivo valorar las condiciones institucionales existentes para la satisfactoria utilización e implementación de los proyectos financiados, y en su caso apoyar para un fortalecimiento. Ejemplo de los esfuerzos por valorar dichas capacidades institucionales fue el diseño de herramientas e instrumentos que les permitiera valorar las fortalezas pero también los déficit de capacidad institucional, tales como la metodología del Sistema de Análisis de Desarrollo de Capacidad Institucional (SADCI) ⁹

Tras este panorama, es que “el fortalecimiento institucional se transformaba en una condición *sine qua non*: si no existen esfuerzos en pro del fortalecimiento en diferentes aspectos por parte de las organizaciones, no puede alcanzarse el objetivo general” (Oszlak, Orellana, s.f, p. 7). Así, la capacidad institucional aludía a fortalecer las organizaciones gubernamentales en el plano administrativo, político y fiscal, o bien refería a técnicas de

⁹ Dicha metodología se aplicaba en los casos en que se necesitaba identificar el grado de capacidad institucional para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello (Oszlak, Orellana, 2001).

reingeniería organizacional, para el mejoramiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización (Ospina, 2002).

Se concluye entonces, que la primera visión de la capacidad institucional desde el enfoque de fortalecimiento institucional, se limitaba al análisis hermético propio de la organización gubernamental, es decir de la capacidad interna con la que contaba el Estado para asumir y cumplir sus funciones y objetivos.

El segundo momento en el que se ubica un cambio en la visión de la capacidad institucional, es en los noventas, pues se comienza a desplazar la visión de fortalecimiento institucional por la de construcción de capacidad institucional.

Rosas (2015) señala que para ese momento el Estado “asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica a los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre esos” (p. 45). Por ende, la capacidad institucional, ya no únicamente partía del hecho de que se tenía que fortalecer al Estado para una satisfactoria intervención gubernamental; sino que se comienzan a incorporar otros actores gubernamentales y no gubernamentales a su gestión (Proenza, 2014). Aunado a que la capacidad institucional se equiparaba con el desarrollo sostenible; ya que “se reconoció que ni los mercados ni las democracias pueden funcionar bien a menos que los gobiernos sean capaces de diseñar e implementar políticas públicas apropiadas, administrar los recursos equitativamente, con más transparencia y eficacia y responder efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social” (Rosas, 2014, p. 44)

El tercer y actual momento de la conceptualización de la capacidad institucional, de acuerdo con Ospina (2002) y Rosas (2015), se da en un marco de la denominada gobernanza. En este sentido y derivado del contexto dinámico en donde, cada vez más se visibilizaba el interés de distintos actores en los asuntos considerados formalmente como públicos, es decir aquellos asuntos que han sido el foco de atención e intervención por parte del Estado; así “el gobierno conduciría y luego incorporaría de un modo más o menos jerárquico, más horizontal, como también más desconcentrado o descentralizado, con voz y voto, a diversos sujetos, sectores u organizaciones privadas o no gubernamentales [...] en distintos procesos de formación, formulación e implementación de decisiones públicas (Maintz, 2000 en Proenza, 2014, p. 8).

Según lo presentado en este apartado y de acuerdo con Rosas (2015), actualmente el punto de partida para el análisis y valoración de la capacidad institucional debe darse como un “marco ecológico”; en el sentido en que la capacidad institucional requiere tanto un fortalecimiento interno de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, como una construcción de capacidad institucional en relación a la interdependencia y pluralidad con otros actores públicos y privados en contextos en donde estos actores se han diversificado. Por tanto, la capacidad institucional se construye fortaleciendo la organización a través de promover y crear redes entre actores sociales, económicos y políticos, lo que en efecto es ampliar la diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema (Savitch, 1998; Hall 2002 en Ospina 2002).

Con respecto a la segunda característica de la capacidad institucional, es decir, la comprensión de ésta desde diferentes perspectivas; Ospina (2002) plantea que existen diferentes definiciones de capacidad institucional, que a su vez se caracterizan por ser entendidas desde diversos enfoques. Pues mientras que algunos autores apuntan al entendimiento de la capacidad institucional como capacidad indicada o bien el potencial para cumplir metas y efectiva o bien la actuación del gobierno o su desempeño; otros refieren a la capacidad institucional como producto, es decir la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas; y como proceso, que alude a los esfuerzos por mejorar constantemente dicha capacidad.

En este sentido, es pertinente retomar el trabajo elaborado por Rosas y Montes (2013) y Rosas (2015) en donde realizan una clasificación -con base en las definiciones conceptuales de diversos autores- de los enfoques, a saber: capacidad indicada; capacidad efectiva, capacidad como producto y capacidad como proceso.

Dicha clasificación, toma relevancia cuando entre diversos estudiosos de la capacidad institucional hay posturas encontradas en cuanto a la perspectiva en la que entienden y definen; por ejemplo, mientras Proenza (2014) ha señalado que la capacidad institucional ha transitado de focalizarse en los procesos a los resultados, sustentando su aseveración en que se ha generado la construcción de un cuerpo teórico que oriente a la llamada administración o gerencia pública en el alcance de “desempeños esperados” -eficiencia, eficacia, efectividad y calidad- ; por su parte Repetto (2003) toma una postura contraria, ya que precisamente ha señalado que es importante considerar cómo se está entendiendo la capacidad institucional,

pues suele confundirse los medios con los fines. Por lo que hace énfasis en que, si bien existe una corriente de la Nueva Gestión Pública, y sobre todo en políticas de desarrollo social, no debe confundirse sus principios de eficiencia, eficacia y *accountability* como el fin en sí mismo, sino como parte del proceso.

Lo anterior, de acuerdo con Reppeto (2003), es que de considerarse dichos principios como fin último, es posible que se lleguen a alcanzar siempre los objetivos sin analizar si realmente se está generando valor social, pues sería suficiente con lograr más cantidad y mejorar la capacidad estatal –desde la perspectiva de confundir medios con fines.

En este sentido, es evidente que el desempeño de una organización para alcanzar sus objetivos no es capacidad institucional; sino que forma parte de su materialización. Pues tal como señala Ospina (2002), “estas distinciones apuntan a la diferencia conceptual entre la capacidad institucional en sí misma, y las intervenciones para lograr esta capacidad” (p. 2).

Retomando la clasificación propuesta, y la revisión de los autores elaborada por Rosas (2014), e incorporando algunos otros, se presenta la clasificación de las definiciones en la siguiente tabla:

TABLA 4
Definiciones de capacidad institucional

<i>Capacidad indicada</i>	
Autor	Definición
Joel Migdal (1988) en Rosas (2014)	La capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad en función de sus atribuciones.
Kathryn Sikkink (1993) en Rosas (2014)	La eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales.
Fiszbein (1997, citado por Moreno, 2007 en Proenza, 2014)	Aquellos atributos de intervención con que cuenta un gobierno, en este caso remitiéndose específicamente al gobierno local, para desempeñarse exitosamente en el marco de un proceso descentralista.

Oslak (2004) en Rosas (2014)

La disponibilidad ¿qué hay? ¿Cuánto hay? ¿De qué calidad? y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo productivo del Estado. La capacidad puede derivar de uno o más de los siguientes factores:

a) que los actores involucrados (*stakeholders*) fijen y/o acepten en su interacción ciertas reglas dl juego (normas, subculturas o sanciones) claras y previsibles; b) que sus responsabilidades y relaciones se basen en acuerdos y compromisos preestablecidos; c) que las competencias y actividades institucionales sean asignadas a los responsables de producir, invertir o controlar los procesos de gestión; d) que los recursos materiales y humanos sean suficientes en cantidad y calidad y coherentes en términos de una adecuada función de producción; e) que las políticas de recursos humanos sean congruentes con las exigencias de una función pública profesionalizada y f) que las capacidades individuales de los participante sean apropiadas en su correspondencia con los perfiles de los cargos o las asignaciones de tareas en los diversos procesos de gestión.

Capacidad como proceso

Autor	Definición
Weiss (1998) en Reppeto (2003)	La habilidad para adaptarse a los shocks y a las presiones externas.
Chávez y Rayas (2006) en Rosas (2014)	El desarrollo de la estructura de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo; es decir la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento.
Rosas (2014)	La habilidad de las instancias gubernamentales para mejorar el desempeño de sus funciones, resolver problemas y especificar y lograr objetivos, así como para movilizar y adecuar las respuestas de sus instituciones a los nuevos problemas públicos. Considerando que dichas instancias se encuentran inmersas en un entorno institucional que poseen varios niveles y en donde intervienen actores sociales y estatales con diferente poder político y con importantes interdependencias entre ellos.

Capacidad efectiva

Autor	Definición
Grindle (1997) en Proenza (2014)	Las competencias que desarrolla el Estado para fijar y garantizar el cumplimiento efectivo del amplio espectro de reglas que rigen el conjunto de las interacciones políticas y económicas. Construyen recursos de intervención, regulación y mediación que el Estado logra desarrollar a largo plazo con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.
Hilderbrand y Grindle, (1997) en Reppeto (2003)	La habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.
H. Savitch (1998) en Rosas (2015)	La habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operara más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas.
Ospina (2002)	La habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas.

Fondo Monetario Internacional (2002)	La capacidad administrativa y de gestión de un país.
Repetto (2003)	La aptitud o necesidad de atender y satisfacer demandas y necesidades de la población con la finalidad de contribuir a reducir desigualdades y potenciar el desarrollo social. [...] Se trata de explorar la capacidad que tienen las instancias de gestión estatal [...] para recepcionar, priorizar y responder a las demandas que se expresan como problemas públicos, sea a través de la acción de los actores constituidos en la arena política, sea a través de la acción de grupos amplios que de modo disperso logran expresar sus demandas (Repetto, 2003, p. 6).

Fuente: Cuadro retomado de Rosas y Montes (2013) y Rosas (2015).

En este contexto, es importante retomar que la capacidad institucional ha pasado por un proceso de transformación conceptual, de ser referida, en un primer momento, a la estructura interna de las organizaciones como variable independiente, a considerar cada vez más la construcción y consolidación de un entramado de diversos actores con diferentes perspectivas e intereses en la atención de cuestiones públicas. Así también que ha sido definida de diversas formas y con diferentes perspectivas.

También es posible tener mayor claridad en torno a lo que se entiende por capacidad institucional a partir de la clasificación que se retoma de ésta: como capacidad indicada, capacidad como proceso, capacidad como producto y capacidad efectiva.

Empero, para fines de la presente investigación, se considera que la capacidad institucional debe considerar las tres formas en que se manifiesta: la capacidad indicada que, retomando el concepto de los autores antes citados, es la disponibilidad, lo que tiene y posee el gobierno para el cumplimiento de sus funciones, la capacidad como proceso, que es el mejoramiento constante de la capacidad indicada a través de la vinculación con otros actores gubernamentales y no gubernamentales y la capacidad efectiva, que alude a la capacidad de no sólo generar más y de mejor calidad, sino considerar, de acuerdo con Repetto (2003), la generación de valor social y por ende desarrollo social.

Es en este contexto, para la presente investigación se entiende como capacidad institucional: *Los recursos potenciales de un ente gubernamental, que en primera instancia se le han asignado desde el mismo gobierno, considerando también aquellos recursos que construye y fortalece a través de la inclusión y participación de actores gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de especificar, implementar y alcanzar de manera satisfactoria sus objetivos, generando el mayor valor social posible.*

De acuerdo con Rosas (2015) y como se evidencia a profundidad en el siguiente apartado, la capacidad institucional puede ser analizada desde un enfoque sistémico, pues ésta posee componentes, niveles y factores interrelacionados que la constituyen, así también la capacidad institucional no es homogénea para todas las áreas de políticas, sino que está sujeta a las características de los factores institucionales necesarios para cada área de política de la que se trate, en un tiempo determinado y en casos nacionales o locales particulares.

Capítulo 2 La capacidad institucional para el fomento del deporte social: una propuesta de principales factores institucionales a considerar para su evaluación

La evaluación es entendida como “(...) la investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada” (Cardozo, 2012, p. 44). Específicamente, el objetivo de una evaluación institucional es “determinar si la institucionalidad que soporta una intervención lleva al logro de los objetivos de una determinada política, programa o proyecto. Adicionalmente, determina cómo las normas, las leyes y el contexto social y político de una intervención, inciden en su implementación. En este sentido, la evaluación institucional realiza un análisis de factores exógenos (el contexto) y endógenos (la capacidad institucional), identifica las fortalezas, los obstáculos y las debilidades” (DNP, 2012; Oszlak y Orellana, s.f.; Tobelem, 1992 en centro nacional de consultoría, 2016, p. 23).

En relación con lo anterior y de acuerdo con Rosas (2014), aunque indudablemente existen factores comunes o tradicionales en los que se materializa la capacidad institucional (tales como recursos económicos, humanos, etc.), algunos de estos se encuentran sujetos a las características del área de política de la que se trate, en un tiempo determinado y en casos nacionales o locales particulares.

El objetivo del presente capítulo fue determinar los principales factores, caracterizados por atributos, en los que se materializa la capacidad institucional específicamente para el fomento del deporte social, a saber: reconocimiento público y prioritario del deporte como derecho y medio de desarrollo social, recursos humanos, marco normativo que permita el fomento del deporte social, recursos financieros, cooperación y coordinación tanto intersectorial como intergubernamental, intervenciones de fomento del deporte social y participación pública.

El contenido del capítulo se conforma de un primer apartado en donde se explicita lo relativo a la metodología utilizada para la determinación de los factores; posteriormente se presenta un apartado de perspectivas evaluativas y finalmente va estableciendo y describiendo los ya mencionados factores.

2.1 Apartado metodológico

La construcción de dicha propuesta se ha conformado por una estrategia metodológica de triangulación de información. En primer lugar se ha realizado la revisión de tres referentes de evaluación de capacidad institucional, a saber: el Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional (SADCI) (Oszlak y Orellana, s.f), el modelo conceptual de Ospina (2002) y el modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas (2015). Lo anterior con el objetivo de identificar la forma y los aspectos que consideran en dicha evaluación.

Es importante señalar que la elección de estos referentes radica en sus fortalezas y aportaciones, ya sea por la claridad, su sustento metodológico o bien en su utilización frecuente. El SADCI (s.f.), por ejemplo, tiene la fortaleza de ser una metodología frecuentemente aplicada en diversos países de América Latina, para proyectos financiados por el BID y del Banco Mundial, así también como para programas y organizaciones (Oszlak y Orellana, s.f). El marco conceptual de Ospina (2002) tiene su principal fortaleza en incorporar e identifica que el análisis de la capacidad se puede dar por niveles, a saber: nivel macro, meso y micro. También ha sido un marco utilizado como referente de investigaciones en torno a la capacidad institucional.

El modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas (2015), tiene una fortaleza metodológica importante, pues la autora realizó un amplio y vasto trabajo de recolección de información y validación de la misma a través de la utilización de la técnica Delphi. Por lo que logró incorporar una validación de su modelo considerando la perspectiva de diversos expertos gubernamentales y no gubernamentales. Y si bien fue elaborado con el objetivo de evaluar la capacidad institucional en torno al cambio climático, éste también puede ser adaptado a otros temas de política.

Posterior a ello y como segundo paso, con el objetivo de identificar los elementos institucionales que inciden en la capacidad institucional específicamente para el fomento del deporte social, se revisó y recuperó información, tanto de fuentes primarias como secundarias, referida a la gestión pública del fomento de deporte social.

Con respecto a este punto de la estrategia metodológica es importante destacar que se ha recuperado información tanto de fuentes primarias, como de fuentes secundarias en torno a la experiencia en gestión pública del deporte social. La información secundaria fue

recuperada de diversos estudios, artículos de revistas, informes, entre otros. Por su parte la información de fuentes primarias fue recuperada de dos importantes eventos internacionales a los que, durante el desarrollo de la presente investigación, se tuvo la oportunidad de asistir. Estos fueron la VII Convención Internacional de Actividad Física y Deporte 2017 celebrada en la Habana Cuba en noviembre de 2017 y la Reunión Internacional del Deporte para la Inclusión Social y el Desarrollo, celebrada en Milán, Italia en enero de 2018.

En este contexto, es importante señalar que, ante la limitada información documental en el tema de la capacidad institucional para el fomento del deporte social, la recuperación de información primaria en dichos eventos resulta ser una fortaleza para el desarrollo de esta investigación. Específicamente se ha retomado la experiencia de países como Cuba, pues es un país que ha sido reconocido internacionalmente como una potencia deportiva en el área competitiva, pero que ha implantado un sistema deportivo basado en el fomento del deporte para todos o deporte social; así como la visión de la Unión Europea.

En relación con los dos pasos anteriores, se realizó un cruce de información entre aspectos identificados en las perspectivas de evaluación de capacidad institucional (el SADCI, el modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas y el marco de referencia de Ospina) y los aspectos encontrados específicamente en la gestión deporte social. Lo anterior resultó en una primera propuesta de posibles factores o elementos institucionales con los que necesita contar una organización gubernamental para lograr el fomento del deporte social. Cada uno de estos factores caracterizados por atributos institucionales.

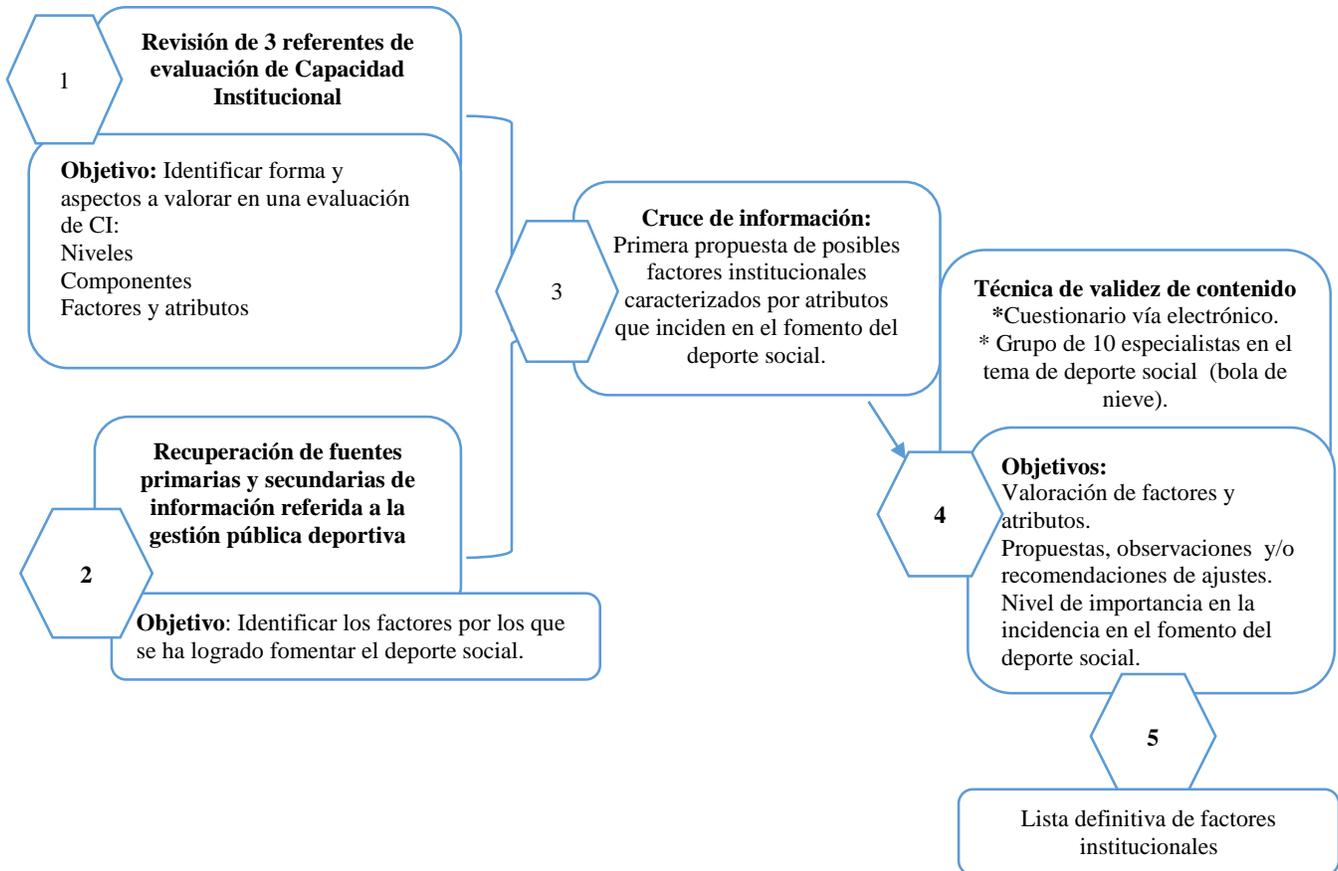
Finalmente y como tercera parte de la triangulación de información, se utilizó la técnica de validez de contenido por juicio de expertos para definir los factores y atributos institucionales a considerar en la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social. Esto es, se puso a valoración de un grupo de expertos en deporte social, por medio de un cuestionario electrónico, los factores previamente identificados y sus atributos institucionales identificados, así como el nivel de importancia que tiene cada uno de ellos (ver anexo 1).

Dicho ejercicio permitió tener un porcentaje de validación de los factores propuestos así como obtener factores emergentes que no habían sido considerados o bien recomendaciones de ajuste para lograr una mejor definición de los ya propuestos. El resultado

de este procedimiento se evidencia en la actual propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional en donde se van definiendo, conceptualizando y clasificando los factores institucionales por componentes y niveles.

DIAGRAMA 1

Proceso de construcción de la “propuesta de principales factores institucionales a considerar para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social”



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que se consideraron como expertos en deporte social cuando, de acuerdo con Skjong y Wentworht (2000) en Escobar y Cuervo (2008), satisfacen los siguientes criterios: (a) experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo

y adaptabilidad. Así, el perfil del grupo de expertos se conformó por diez especialistas; 70% son o han sido funcionarios públicos y 30% académicos, investigadores y/o consultores. Además otra importante característica de este grupo es que el 80% de ellos, además de vincularse con el deporte desde el ámbito laboral, fueron o son deportistas.

TABLA 5
Perfiles del grupo de expertos en deporte social considerados para la técnica de validez

	Nombre	Experiencia profesional
1	Hilda del Consuelo Becerra Moreno	Trabajó en los diferentes sectores: público, privado y social y ha ocupado puestos de dirección en la administración privada y pública a nivel estatal, nacional y con organismos internacionales.
2	Patricia Elizabeth Muñiz Domínguez	Miembro Titular de la Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte de la Conade. Docente en el área del Deporte en la universidad Iberoamericana.
3	Jorge Iván Fuentes Alcaraz	Coordinador deportivo (instalación gubernamental). Presidente de club deportivo oficial ciencias aplicadas al deporte (asociación deportiva). Socio-director de organismo deportivo independiente (sector privado). Jefe de departamento desarrollo deportivo en dirección de la Universidad Autónoma del Estado De México (actualmente).
4	César Federico Macías Cervantes	Profesor de la Universidad Autónoma de Guanajuato; estudioso de temas de deporte y sociedad en su dimensión histórica.
5	Daniel Añorve Añorve	Académico la Universidad Autónoma de Guanajuato, autor del libro “El deporte como observatorio del cambio social”. Ha publicado en el número especial de deporte de <i>Gestión y Políticas Públicas</i> del Centro de Investigación y Docencia Económica y en <i>Journal of Sports and Social Issues</i> , además de otras revistas.
6	Christa Schumann	Directora del Instituto de Cultura Física del Consejo Nacional del Deporte, la Educación Física y la Recreación.
7	Alfonso Geoffrey Recoder Renteral	Director de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, Director de Cultura Física y Deporte en la Delegación Benito Juárez, Líder Coordinador Deportivo de la Delegación Miguel Hidalgo, Administrador del Deportivo Guelatao en la Delegación Cuauhtémoc, Docente en el área del Deporte en las Universidades de la YMCA, UVM, Iberoamericana.
8	Luciano Vargas Sánchez	Director Técnico de selecciones nacionales, presidente Asociación Deportiva de Muay Thai de la CDMX y presidente de la Federación Mexicana de Muay Thai.
9	Javier Peralta	Sin información.
10	Israel García Cantillo	Trabajó en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte y es Director General en Centro Diagnóstico en Nutrición y Actividad Física para la Salud.

Fuente: elaboración propia con base en información recabada en el cuestionario de capacidades institucionales para el fomento del deporte social (ver anexo)

Los años de experiencia en el ámbito laboral relacionado con el deporte son de entre 10 a 35 años. Para definir al grupo de especialistas en el tema de deporte social se utilizó la técnica de bola de nieve.

2.2 Perspectivas de evaluación de capacidad institucional

Una de las metodologías diseñadas para evaluar la capacidad institucional, aplicable a programas, proyectos o bien a la gestión ordinaria de una organización, es el denominado SADCI.

El SADCI tiene el objetivo de identificar los déficit de capacidad institucional o bien los obstáculos o inconvenientes actuales que impiden o dificultan que una organización lleve a cabo sus objetivos o transforme insumos en resultados e impactos deseados (Oszlak y Orellana, s.f.).

Dicho sistema de análisis, considera que los déficits pueden ser tanto intra-organizacionales como de restricciones contextuales o estructurales.

De acuerdo con Oszlak y Orellana (s.f) el SADCI identifica y analiza a las restricciones contextuales como aquellas frente a las cuales la organización no está en condiciones de efectuar cambios, específicamente alude la legislación vigente como:

- Leyes, normas y reglas del juego:

Este déficit alude a las trabas normativas formales e informales, o bien las “[...] leyes o decretos que impiden expresamente ciertas acciones o vacíos jurídicos que no facultan expresamente a las agencias involucradas a realizarlas. También entran en esta categoría factores culturales o, genéricamente, pautas de interacción socialmente aceptadas, que actúan a veces como restricciones o condicionamientos para la ejecución de ciertas tareas” (Oszlak y Orellana, sf, p. 8).

Por su parte, las restricciones que el SADCI identifica y analiza como restricciones intraorganizacionales son:

- Capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras:

Los déficits relacionados con las capacidades financieras y físicas, tal como lo indica su nombre, refiere a la insuficiente cantidad de recursos tanto físicos como financieros de las que disponen las organizaciones para cumplir sus objetivos.

- Estructura organizacional interna y distribución de funciones:

Refiere a la inexistencia de unidades administrativas dentro de una organización, o bien que existan formalmente establecidas pero que en la práctica no se encuentren operando.

- Políticas de personal y sistema de recompensas:

Este déficit está relacionado con la política de personal en general y es importante en virtud de que implica el análisis de los agentes dedicados a tareas gerenciales o técnicas de la organización.

- Capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas:

El análisis se enfoca a la evaluación de las capacidades de las personas encargadas de la implementación de las tareas en cada unidad. Es así que se pueden identificar déficits de grado de conocimiento, suficiencia de conocimiento, motivaciones, y habilidades.

- Relaciones interinstitucionales:

Tiene que ver con el reconocimiento de que la capacidad institucional no se construye únicamente dentro de una organización, sino que muchas veces depende de la interacción con otras organizaciones o actores públicos y privados. En este sentido es que plantea una herramienta denominada “mapa de relaciones inter-institucionales” pues sostiene que existen diversos actores en torno al cumplimiento de una finalidad, por lo que éstos pueden “[...] desempeñar roles muy diferentes y, a menudo, llevar a cabo tareas que requieran su mutua interacción, cooperación y responsabilidad común en la producción de resultados [...]” (Oszlak y Orellana, sf, p. 16).

Por lo anterior, el déficit de las relaciones interinstitucionales alude a los obstáculos que existen entre el conjunto de agencias, organizaciones o actores que coparticipan para alcanzar una misma finalidad, por lo que se puede materializar en la existencia de competencias superpuestas o bien falta de cooperación interinstitucional.

En conclusión de lo expuesto anteriormente y de acuerdo con la teoría de capacidad institucional abordado en el capítulo anterior, se puede identificar que una de las fortalezas del SADCI, es que considera que un análisis exclusivamente organizacional no es suficiente para identificar la capacidad institucional que ésta posee. Pues reconoce que las brechas de capacidad institucional para alcanzar un objetivo, se deben no sólo a: 1) factores intraorganizacionales de la organización responsable sino que también considera a otras organizaciones o actores públicos y privados, en la medida en que para la producción de resultados debe existir una interacción, cooperación y responsabilidad común. También, otra

importante fortaleza es que considera los factores intraorganizacionales como un aspecto que enmarca la capacidad institucional de la organización.

Por su parte, el marco conceptual de Ospina (2002) aporta un nuevo elemento de análisis en materia de capacidad institucional, esto es la identificación y denominación de niveles de análisis y fortalecimiento de dicha capacidad institucional, a saber: el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro.

Lo anterior refiere a que, tanto para un análisis como para un fortalecimiento de capacidad institucional, es necesario no sólo fortalecer a la organización gubernamental (nivel meso) y al recurso humano que la opera (nivel micro), sino que pone también importante énfasis en la importancia de fortalecer las instituciones y las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, así como los cambios legales y de política (nivel macro). En este sentido es que “se requiere considerar a la capacidad institucional tanto a nivel organizacional como a nivel sistémico y en relación con los cambios en las estructuras de gobernanza” (Ospina, 2002, p. 5)

En este contexto Ospina (2002) propone, tal como se muestra a continuación, que para cada nivel existen una serie de actividades que, de realizarse, podrían mejorar la capacidad institucional:

- Nivel macro, reforma institucional:

El foco se encuentra en las instituciones y sistemas a nivel del sector público en su conjunto (Grindle, 1997 en Reppeto 2003; Ospina, 2002). Las actividades asociadas con esta dimensión se relacionan son: las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, los cambios legales y de política, y la reforma constitucional.

- Nivel meso, fortalecimiento de las organizaciones:

El foco se encuentra en los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas (Ospina, 2002, p. 18). Las actividades para lograr esto se relacionan con: la utilización del personal, el liderazgo organizacional, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y las estructuras gerenciales.

- Nivel micro, desarrollo del recurso humano en el cumplimiento de la misión:

De acuerdo con Ospina (2002), es de suma importancia intervenir para fortalecer el recurso humano dentro de la organización y que interviene para el cumplimiento de

determinado objetivo. En este sentido es que se necesita capacitación y entrenamiento del personal, incentivos en cuanto a salarios, condiciones de trabajo; así como procesos de selección de personal.

En este contexto se visibiliza que el marco conceptual de Ospina (2002) aporta una propuesta sistémica, completa y compleja; empero necesaria para una satisfactoria valoración de la capacidad institucional, pues:

Si el esfuerzo de evaluación se limita a generar indicadores de gestión en los niveles micro y meso de la acción, es posible hablar de aprendizajes para mejorar las prácticas administrativas, pero no las acciones del gobierno o las políticas públicas. Por otro lado, un esfuerzo que se limite a generar indicadores en los niveles meso y macro, desarticulado del nivel micro de la acción gerencial, pierde legitimidad frente a quienes deberán implementarlo en la práctica, los gerentes y empleados (Ospina, 2001 en Ospina 2002).

En este sentido es que el marco conceptual de análisis de capacidad institucional de Ospina (2002) es un análisis sistémico y adecuado según con el abordaje teórico revisado con anterioridad sobre capacidad institucional.

El tercer referente metodológico y que también posee un enfoque transversal y relacional es el “modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional” de Rosas (2015), construido con el objetivo de evaluar la capacidad institucional del gobierno de la Ciudad de México en torno a la problemática del cambio climático. Aunque el modelo se utilizó específicamente en materia de cambio climático, de acuerdo con Rosas (2015), tiene la fortaleza de poder ser adecuado a diferentes áreas de políticas públicas.

El modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional se construye por tres elementos: 1) dos componentes: capacidad administrativa y capacidad política; 2) tres niveles: nivel micro, meso y macro, que hacen parte de los componentes y 3) un conjunto de factores institucionales que son caracterizados por atributos, y que a su vez los factores hacen parte de dichos niveles (ver tabla 6).

TABLA 6
Estructura del modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional

Componente	Capacidad administrativa		Capacidad política
Nivel	Micro (recursos humanos)	Meso (organización)	Macro (el contexto institucional)
Factores	Recursos humanos	Reconocimiento público y prioritario Autoridad Cooperación Coordinación Recursos económicos	Participación pública

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional (Rosas, 2014).

Por su parte, el nivel meso alude a la organización, en donde considera que algunos factores institucionales que dan luz de su capacidad institucional para atender determinada cuestión son el reconocimiento público, la autoridad, la cooperación y la coordinación y los recursos económicos con los que cuenta la organización. Los atributos de estos se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 7
Factores y atributos propios de la capacidad administrativa en el nivel meso

Factor Institucional	Atributos
Reconocimiento público y prioritario del problema o cuestión pública	Marco legal específico que establezca responsabilidades, niveles de coordinación, cooperación y autoridad en determinada cuestión. Existencia de organizaciones gubernamentales encargadas del problema, con la autoridad para tomar decisiones. Asignación suficiente de recursos económicos para el cumplimiento de las decisiones (por ejemplo: el diseño y la implementación de acciones, la capacitación del personal). Asignación suficiente de recursos humanos para el cumplimiento de las decisiones (capacitados). Existencia de programas gubernamentales enfocados específicamente a determinada cuestión.
Recursos económicos	Presupuesto público destinado para sueldos y salarios. Presupuesto público para la coordinación de acciones enfocadas a determinado asunto. Existencia de un programa operativo para implementar las decisiones.
Cooperación	Cooperación y coordinación intergubernamental.

Coordinación	Cooperación y coordinación intersectorial. Cooperación y coordinación sustentada en objetivos comunes. Cooperación y coordinación sustentada en una visión común e integral.
Autoridad pública	Existencia de marco legal que establezca responsabilidades. Existencia de actores gubernamentales responsables. Otorgamiento de poder a los responsables. Capacidad de Influir en otras organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional.

Por su parte, la capacidad política se define como “la interacción que los actores del Estado y el régimen político establezcan, con los sectores socioeconómicos, y con aquellos que operan en el contexto internacional. Por ello la capacidad política está asociada con el modo en el que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública” (Rosas; 2015, p. 56). En este sentido, es que aquí se incluye el nivel macro que alude a las instituciones y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público.

En síntesis, y de acuerdo con los tres referentes abordados, el Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional, el Marco de Referencia de Capacidad Institucional y el Modelo de Referencia para Evaluar la Capacidad institucional, se evidencia que una evaluación de capacidad institucional consiste en un análisis sistémico, transversal y relacional. En donde se consideren componentes, niveles y elementos institucionales *ad hoc* al área de política a evaluar.

2.2.1 Componentes y niveles de la capacidad institucional

En este sentido y con respecto a los componentes de la capacidad institucional se considera pertinente retomar los dos propuestos en el modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas (2014), estos son el componente administrativo y el componente político. Pues tanto los elementos internos de una organización o bien su capacidad administrativa, como la interacción con el exterior, son indispensables para construir y fortalecer mayores niveles de capacidad institucional. Y si bien la capacidad administrativa es totalmente endógena, propia de la organización encargada de atender determinada cuestión, y la capacidad política es exógena ya que se construye y/o desarrolla

a través de la interacción con diversos actores interesados, ambos componentes se relacionan y determinan mutuamente.

Dicho planteamiento, es reforzado por otros estudiosos de la capacidad institucional, pues Reppeto (2003) refiere que la capacidad estatal -considerada como símil de capacidad institucional- “[...] no es algo que pueda limitarse a aspectos técnico-administrativos “puertas adentro” del aparato estatal” sino que también se debe considerar la capacidad política, que alude a “la capacidad para problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses e ideologías de los mismos más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública“ (p. 12).

Otro planteamiento que permite reforzar la idea de la existencia de una capacidad política y una capacidad administrativa es la de Ospina (2002), que señala que la capacidad se fortalece a través de la autonomía, el pluralismo y la interdependencia con relación a otras organizaciones del sector público, privado y las organizaciones no gubernamentales.

Por tanto se concluye que no es posible limitar a la capacidad institucional a las estructuras gubernamentales, pues en contextos en donde, cada vez existen más actores interesados en involucrarse en cuestiones asumidas por el gobierno, considerar su participación activa es una cuestión que se ha vuelto necesaria. Ya que cuando los lazos entre el “afuera” y el “adentro” dan lugar a interacciones virtuosas entre los actores involucrados, el aparato estatal aumentará la capacidad para instrumentar las políticas públicas (Rosas, 2015).

Considerar un componente administrativo y político tiene sentido en una evaluación tan compleja pero necesaria; pues su uso ayuda analíticamente, de acuerdo con la naturaleza de cada uno de estos, a clasificar en una realidad concreta los factores institucionales, las brechas de capacidad institucional o bien las actividades a realizar a los que aluden respectivamente el modelo de referencia de Rosas (2015), el SADCI y el marco de análisis de Ospina (2002).

En este contexto es importante señalar que el modelo de evaluación de capacidad institucional de Rosas (2015), como ya se abordó, presenta esta clasificación; añadiendo también la diferenciación entre niveles macro, meso y micro; a los que hace referencia el marco conceptual de Ospina (2002). Así, de acuerdo con Ospina (2002) la identificación de

niveles es importante en el sentido en que permite identificar que la capacidad institucional se da en función de una satisfactoria interacción entre el recurso humano que opera la organización, los recursos organizacionales y la reforma institucional; lo anterior en un contexto de gobernanza. En este sentido y siguiendo a Rosas (2015), se considera que dichos niveles de capacidad institucional, no se encuentran aislados a los componentes administrativo y político sino que se encuentran inmersos. Pues, por ejemplo el nivel meso que alude a la organización se encuentra dentro de la capacidad administrativa, así también el nivel micro.

Para hacer una evaluación exhaustiva sobre la capacidad institucional, es necesario hacer una diferenciación entre componentes político y administrativo; también es necesario identificar niveles micro, meso y macro. Lo anterior es de gran utilidad para clasificar los factores, actividades o brechas institucionales a los que aluden los referentes de capacidad institucional.

2.2.2 Elementos institucionales para el análisis de la capacidad institucional

Un aspecto en común de los tres referentes de evaluación de capacidad institucional aquí presentados es que cada uno identifica, propone y clasifica, de acuerdo con su perspectiva, elementos que ayudan en el análisis de la capacidad institucional. Esto es, para el caso del modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional de Rosas (2014) factores institucionales, para el caso del SADC (s.f.) brechas de capacidad institucional y para el marco conceptual de Ospina (2002) actividades a realizar.

Lo anterior deja ver más concretamente que la evaluación de la capacidad institucional abarca diferentes aspectos, desde los recursos normativos con los que cuenta la organización para generar sus intervenciones, los recursos financieros, recursos humanos, la interacción, cooperación, coordinación o vinculación entre actores; todo ello con el objetivo de cumplir con un objetivo. En este sentido, la siguiente tabla muestra los aspectos que han considerados cada uno de los referentes de evaluación de capacidad institucional:

TABLA 8
Aspectos institucionales considerados por perspectiva evaluativa de capacidad institucional

Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (Oszlak y Orellana, s.f)	Marco conceptual de Capacidad Institucional (Ospina, 2002)	Modelo de referencia para evaluar la capacidad institucional (Rosas, 2015)
Brechas de CI	Actividades para el fortalecimiento de la CI por niveles	Factores institucionales
<p>Brechas contextuales: *Leyes, normas y reglas del juego formales e informales.</p> <p>Brechas intraorganizacionales: *Capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras. *Estructura organizacional interna y distribución de funciones. *Políticas de personal y sistema de recompensas. *Capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas. *Relaciones interinstitucionales.</p>	<p>Nivel macro/ reforma institucional: *Reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector. *Cambios legales y de política. *Reforma constitucional.</p> <p>Nivel meso/ fortalecimiento de las organizaciones: *Sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas. *Utilización del personal. *Liderazgo organizacional. *Cultura organizacional. *Estructuras gerenciales.</p> <p>Nivel micro/ fortalecimiento en el desarrollo del recurso humano: *Capacitación y entrenamiento del personal. *Incentivos en cuanto a salarios, condiciones de trabajo. *Procesos de selección de personal.</p>	<p>Componente político/nivel macro: *Participación pública.</p> <p>Componente administrativo/ nivel meso: *Reconocimiento público y prioritario. *Autoridad. *Cooperación. *Coordinación. *Recursos económicos.</p> <p>Componente administrativo/nivel micro: *Recursos humanos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en revisión teórica.

En este sentido y de acuerdo con Rosas (2015) si bien existen factores institucionales tradicionales o comunes a todas las áreas de política, es necesario también identificar aquellos factores que son casuísticos, es decir factores específicos en el área en el que se esté trabajando. Por lo que en el siguiente aparatado se presentan los factores institucionales específicos para el fomento del deporte social.

2.3 Factores institucionales para el fomento del deporte social como asunto público.

2.3.1 Reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental.

El primer factor útil para la valoración de la capacidad institucional para el fomento del deporte social, es la prioridad y reconocimiento gubernamental que la autoridad le asigna al deporte como derecho y medio para alcanzar objetivos del desarrollo social. Este factor se ubica en el componente administrativo y en el nivel meso y se define como la consideración de que el deporte, reconociéndole como derecho y medio de desarrollo social, se ha convertido en un asunto sobre el que el gobierno ha decidido actuar, lo coloca entre los asuntos prioritarios de la agenda y actúa. Este reconocimiento, tal como se abordó en el marco teórico-conceptual, tiene que ver con concebir al deporte como una herramienta del Estado.

Este factor ha sido retomado del modelo de Rosas (2015) caracterizándolo específicamente en materia de deporte social. Pues, con base en la revisión de la experiencia en gestión de deporte en Cuba, la Unión Europea, recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y ha sido validado de importante a muy importante por el 100% de los expertos consultados en el tema de deporte social (ver anexo 2). En este sentido, se reconoce que es un elemento institucional que funge como catalizador de la capacidad institucional para el fomento del deporte social.

Cuba evidencia la importancia de comenzar el análisis de la capacidad institucional con este elemento, pues para este país dicho reconocimiento constituyó un fuerte impulso en el fomento del deporte social, tal como lo declaró el presidente del Instituto del Deporte Cubano (INDER) (2017):

En Cuba en la etapa pre-revolucionaria, el deporte constituyó un privilegio de las clases pudientes, pues el Estado no prestaba el interés necesario al fomento del deporte y la cultura física como forma para satisfacer las necesidades de la población [...] al darle al deporte nuevas funciones sociales que se correspondían con los ideales más humanistas se le daba un nuevo carácter a la cultura deportiva nacional: la masividad *como derecho* y deber de todo ciudadano. [...] el deporte como actividad social es un factor que ha llevado a Cuba a ser potencia deportiva mundial, y *existe un alto grado de importancia* para el gobierno el fomento del deporte y la cultura física (VII Convención Internacional de la Actividad física y el Deporte, 2017).

Otras fuentes de información internacionales como la UNESCO (2017), también han señalado la importancia de la intervención de los gobiernos en el fomento del deporte social, al señalar que “el deporte para todos [...] es un ámbito en el que resulta fundamental la intervención de los gobiernos para explotar plenamente el potencial de la actividad física con miras al desarrollo personal y social” (p. 2). Por su parte la ONU (2003) ha señalado que “[...] se requiere que el deporte se convierta en una *prioridad* por los Gobiernos y de los participantes a los que les concierne en todos los niveles y en todos los sectores” (p. 14).

En la Unión Europea, este reconocimiento público y prioritario del deporte, considerándolo como medio de desarrollo social, se ha puesto también de manifiesto, ya que “[...] hay un respaldo al máximo nivel en *reconocer la importancia del deporte*, considerándolo «esencial» para la sociedad europea. [...] El Parlamento Europeo [...] proclama que el deporte contribuye a la consecución de objetivos estratégicos de la UE para alcanzar el desarrollo, pone de relieve valores pedagógicos y culturales fundamentales y que es un vector de integración, en la medida en que se dirige a todos los ciudadanos” (IRCO, 2014, p. 26).

Con respecto al grupo de expertos consultados en la técnica de validación por juicio de expertos, es relevante destacar la opinión de Añorve (2017) que pone énfasis en que es de suma importancia el entendimiento, reconocimiento y fomento del deporte como derecho y vínculo con el desarrollo social:

En la actualidad, la mejor forma de conceptualizar al deporte social sería vinculando su entendimiento, su valoración y fomento, tanto como derecho constitucional como su vinculación con múltiples Objetivos del Desarrollo Sostenible a la agenda 2030 (Información obtenida a través del cuestionario virtual de capacidades institucionales para el fomento del deporte social, respuesta obtenida el 04 de abril de 2017).

En este sentido, específicamente lo referente al reconocimiento de que el deporte contribuye a la consecución de objetivos estratégicos de la Unión Europea, así como que se le debe vincular con los múltiples Objetivos del Desarrollo Sostenible; es de vital importancia reiterar que, como se abordó en el marco teórico-conceptual, el deporte social como herramienta del Estado debe ser entendido y reconocido como un asunto de tratabilidad transversal; es decir un asunto público de competencia de todos aquellos sectores gubernamentales para quienes el deporte ayuda a alcanzar sus objetivos.

Esta característica del deporte social como un asunto transversal fue también una de las importantes conclusiones a las que se llegó en el marco de la *International Meeting of Sport for inclusión social and Development*, en donde asistieron más de 40 participantes de diferentes países y con perspectivas desde la administración pública, organizaciones no gubernamentales, académicos. En este contexto es que se puso énfasis en que al entenderse y reconocerse el deporte social como medio de desarrollo social y por ende como asunto transversal; el deporte no es, ni debe de ser una cuestión atendida a un sector, generalmente el sector deportivo; sino que debe ser cuestión de atención-intervención intersectorial. Así es preciso entender para qué sirve el deporte en contextos y realidades específicas.

De acuerdo con el modelo de referencia de capacidad institucional de Rosas (2015), el reconocimiento público y prioritario, si bien comienza con intencionalidades pasa a materializarse en acciones de gobierno concretas. En esta misma línea, Aguilar (1996) señala que cuando un asunto logra captar la atención gubernamental e incorporarse formalmente al ámbito de lo público, el gobierno se compromete y pone en juego los diversos recursos del Estado tales como la formulación de leyes, disposiciones administrativas, así como la asignación de recursos públicos.

El modelo de Rosas (2015), además de recuperar el marco normativo y recursos financieros, establece otros atributos para evaluar la capacidad institucional (ver tabla 7). Considerando dicha propuesta, el factor de reconocimiento público y prioritario del deporte social se materializa en ellos; con la importante característica de que deben ir trazados por un adecuado entendimiento del deporte social, tanto como concepto como campo de intervención.

En este sentido es que un adecuado entendimiento va a permitir que se fomente el deporte social; es así que los atributos institucionales a considerar son: marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social, existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar a cabo la política deportiva que reconozca el deporte como derecho y su función en el desarrollo social; asignación suficiente de recursos económicos y recursos humanos para el fomento del deporte social; y existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social.

Metodológicamente, siguiendo con el modelo de referencia para evaluar capacidad institucional de Rosas (2014), los atributos referentes a los recursos humanos, recursos financieros y el marco normativo son también factores a valorar.

2.3.2 Recursos humanos para el fomento del deporte social

El recurso humano es uno de los elementos institucionales a considerar en la evaluación de la capacidad institucional para el fomento del deporte social como asunto público, se ubica en el componente administrativo y en el nivel micro. Para fines de esta investigación, refiere a la suficiencia en cantidad y cualificación del personal con el que cuenta la organización gubernamental encargada de la política deportiva para cubrir las necesidades requeridas en torno al fomento del deporte social. Este factor fue valorado de importante a muy importante por el 90% del grupo de expertos consultados (ver anexo 2).

Como se abordó en la revisión de los referentes de evaluación: el SADCI (s.f.), el modelo de referencia de Rosas (2014) y el marco conceptual de capacidad institucional de Ospina (2002), dicho factor institucional es considerado para la evaluación de capacidad institucional de diversos asuntos o áreas. Esto es, de acuerdo con Rosas (2015) el recurso humano es un factor tradicional o común que incide en la capacidad institucional en cualquier área o asunto público, pues “el personal le da sentido a la actividad gubernamental y se convierte en la base para cualquier acción o política” (Rosas, 2015, p. 75).

Con respecto a la información consultada en materia de gestión pública de deporte social, Moreno (2015) hace alusión a la evaluación del recurso humano con el que cuenta la organización gubernamental encargada del fomento del deporte, considerando aspectos de cantidad y cualidades del personal. Concluyendo que es necesario reforzar la falta de personal, así como su capacitación para realizar las tareas requeridas en el desarrollo de las actividades deportivas.

Es de suma importancia evaluar este aspecto institucional, ya que en entrevista con el director del deporte de la delegación Benito Juárez, destacó que:

Sobre todo a nivel municipal, he visto y me tocó, que generalmente en el área de deporte estaban las personas que no querían en otras áreas. El área de deporte era como la zona de castigo [...] no se ve al deporte como un área de oportunidad [...] se manda a toda la gente "relegada" que no se quiere en otras áreas [...] hay muchas personas que trabajan en el deporte y no les gusta y ni les interesa el deporte, están ahí porque hay compromisos políticos, que porque soy amigo del diputado, del

delegado o de la directora general de desarrollo, entonces no se pone a las personas que sean especialistas en el deporte (Entrevista realizada al Director de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Es en este sentido, un atributo a evaluar en el factor institucional es el personal contratado por la organización gubernamental responsable de la política deportiva exclusivamente para realizar actividades para el fomento del deporte social.

En relación con lo anterior y retomando aspectos a considerar por Rosas (2014), el SADC (s.f.) y Ospina (2002), los atributos que dan pauta a evaluar los recursos humanos contratados para el fomento del deporte social son: número de personal contratado; tipo y número de personal directivo u operativo para el fomento del deporte social; tiempo de dedicación para desempeñar las actividades relacionadas con el fomento del deporte social; idoneidad del perfil del personal contratado para el fomento del deporte social de acuerdo a las actividades que desempeñan y capacitación que recibe el personal que labora en la organización para desempeñar satisfactoriamente sus funciones.

Cabe destacar que los voluntarios deportivos, es decir las personas que por voluntad y por intereses afines y gusto por el deporte que colaboran con la organización gubernamental responsable de la política del deporte, son un recurso humano muy importante para el éxito del fomento del deporte social, empero por la naturaleza de éste aspecto se retoma y analiza en el factor de participación pública.

2.3.3 Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social

Otro de los factores institucionales considerados para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social es la existencia de un marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social; este factor fue valorado por el 90% de los expertos consultados como importante y muy importante (ver anexo 2). Para fines de la presente investigación se define como el conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de deporte que reconozcan y permitan que se fomente el deporte social.

Este factor institucional es un aspecto reconocido como común o tradicional en la incidencia de la capacidad institucional para atender diversos asuntos públicos; pues los tres referentes revisados de capacidad institucional, de acuerdo con su perspectiva evaluativa,

hacen alusión a este aspecto a saber el SADCI (s.f.) y el marco conceptual de Ospina (2002), el modelo de referencia para evaluar capacidad institucional (Rosas, 2015).

Con respecto a la información revisada en materia de gestión pública deportiva, son dos los casos que han evidenciado la importancia de contar con un marco normativo en materia de deporte con enfoque social: Cuba y la Unión Europea.

En Cuba, de acuerdo con la conferencia impartida por el director del Inder, el marco normativo constituyó un paso importante en la masificación del deporte con enfoque social: “[...] el deporte no estaba al alcance de todos ni estaba institucionalizado con un fin social, en función de generalizar el deporte en Cuba y ponerlo al alcance de todos [...] el deporte se encuentra avalado por nuestra Constitución, que dispone en su artículo 52: todos tienen derecho a la educación física, al deporte y a la recreación” (Información obtenida de la VII Convención Internacional de Actividad Física y Deporte 2017)

Para el caso de la Unión Europea el marco normativo también es considerado un punto de partida importante al señalar que “la inclusión del deporte en el Tratado de Lisboa constituyó una importante novedad, al añadir al corazón de la normativa europea la obligación para la UE de contribuir a fomentar los aspectos europeos del deporte, teniendo en cuenta su función social y educativa” (IRCO, 2014, p. 26), además de que dicho tratado “[...] confiere a la Unión Europea competencias específicas en materia de deporte” (Unión Europea, 2014, p. 3). En ambos casos se resalta la alta jerarquía que posee la normatividad en la que se institucionaliza el deporte como derecho y su función social, en el caso de Cuba a nivel constitucional y para el caso de la Unión Europea en los tratados que rige a la comunidad europea.

También, reiterado que el deporte social implica un reconocimiento de que el deporte es un medio para alcanzar diversos fines de desarrollo social y por ende su fomento implica un trabajo entre sectores como educación, salud, desarrollo social, es que se considera que un atributo institucional es un marco normativo que reconozca que el deporte con enfoque social es un asunto transversal y que establezca competencias y responsabilidades a diversos sectores gubernamentales involucrados. Al respecto Becerra (2018) señala que “debe de existir una transversalidad en planes y programas de gobierno en materia de deporte” (Información obtenida del cuestionario aplicado a los expertos en deporte social, el día 20 de abril de 2018)

En este sentido, de acuerdo con los referentes de evaluación de capacidad institucional como de los dos casos anteriores de gestión del deporte, se resalta la importancia de la existencia de un marco normativo en materia de deporte con enfoque social es decir que permita y reconozca el fomento del deporte social, pero no sólo ello, sino que éste se caracterice por los siguientes atributos:

- Importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social.
- Que reconozca y establezca una definición adecuada del deporte social.
- Que reconozca que el deporte es un asunto transversal y que establezca competencias y responsabilidades claras a diversos sectores y niveles gubernamentales.

2.3.4 Recursos financieros para el fomento del deporte social

Otro factor institucional que forma parte de la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social es el recurso financiero para el fomento del deporte social. Este factor hace parte del componente administrativo y del nivel meso de la capacidad institucional y ha sido valorado de importante a muy importante por el 100% de los expertos consultados (ver anexo 2). Para fines de la presente investigación alude al monto presupuestal, que posee la organización gubernamental responsable de la política deportiva, destinado a acciones, programas, o actividades que tengan como objetivo fomentar el deporte social.

El recurso financiero es un factor institucional que ha sido retomado del modelo de referencia para evaluar capacidad institucional de Rosas (2015) y del SADCI (s.f.). Por su parte el primero de estos señala que es un factor que se considera como común en la evaluación de la capacidad institucional para lograr objetivos de diversa índole y en diversas áreas, y no exclusivamente para el fomento del deporte social.

Para el caso específico del fomento del deporte social, la literatura revisada evidencia que es necesario un fuerte impulso económico para su fomento:

El deporte de base –deporte social o para todos- , la igualdad de oportunidades y el acceso libre a las actividades deportivas sólo pueden garantizarse mediante una fuerte financiación pública [...] pues para elevar la frecuencia de participación hasta los niveles socialmente deseables se hacen necesarios subsidios públicos que cubran la brecha entre la elección de los particulares derivada del coste del deporte y los niveles socialmente deseables. (IRCO, 2014, p. 37)

Es importante mencionar que, de acuerdo con información consultada de la gestión pública deportiva, se ha evidenciado que existen dos posibles formas de financiación para el

fomento del deporte, en primera instancia se identifica el ya mencionado recurso público asignado para dicho fin y en segunda, el recurso que se genera a través de una financiación o cofinanciación del sector público- privado (IRCO, 2014).

Se considera como aspecto relevante la financiación del sector privado, ya que en países de la Unión Europea, el fomento del deporte en general, considerando el enfoque competitivo y social, ha sido un asunto que se ha financiado mayormente por recursos del sector privado que del sector público: “el conjunto de la UE, el gasto total estimado para el año 2008 es de 153.800 millones de euros, de los que corresponden en un 75,8% a gasto de particulares y empresas, y el 24,2% restante, a gasto público” (IRCO, 2014, p. 36).

Por lo que respecta a la financiación de recurso privado para el fomento del deporte social, uno de los mecanismos que permiten su recaudación es, por ejemplo, el apoyo de los juegos de azar de las loterías pues señalan que “En el conjunto de Europa, las loterías de los diferentes países aportan anualmente unos 2.000 millones de euros a la financiación del deporte de base [...] El Parlamento Europeo ha pedido a la Comisión que proponga medidas concretas destinadas a garantizar la financiación del deporte procedente de las loterías” (IRCO, 2014)

Con relación a lo anterior, es importante retomar la opinión de Geoffrey, uno de los especialistas consultados que tiene una larga trayectoria en la administración pública del deporte en México: “nosotros debemos transitar en las aportaciones de las organizaciones privadas en el área del deporte, debemos buscar un programa de estímulo fiscal que no únicamente se quede para las áreas de alto rendimiento sino que tenga un mayor impacto hacia una población que está mucho más vinculada con el deporte social” (Entrevista realizada al Director de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, especialista en derecho deportivo, el día 6 de marzo de 2018).

En este sentido es que para fines de la presente investigación se considera que el factor de recursos financieros para el fomento del deporte social debe ser valorado a partir de:

- Recursos públicos asignados a la organización gubernamental responsable de la política deportiva para el fomento del deporte.
- Recursos públicos que la organización gubernamental responsable de la política deportiva destina para el fomento del deporte social.
- Recursos de otras fuentes destinadas al fomento del deporte social.

2.3.5 Cooperación y coordinación intersectorial e intergubernamental

Dos importantes factores institucionales que también conforman la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social son tanto la cooperación y coordinación que se da intersectorialmente como la que se da intergubernamentalmente. Ambos factores se encuentran ubicados en el componente administrativo y en el nivel meso y fueron validados de importantes a muy importantes por el 90% de los expertos consultados (ver anexo 2). Es importante señalar que la cooperación y coordinación se presenta también con sectores no gubernamentales, empero para fines analíticos, éste se retomara en el análisis del factor de participación social.

La cooperación y coordinación intersectorial e intergubernamental son también factores comunes a los tres referentes de evaluación de capacidad institucional antes abordados: el SADCI (s.f.), el modelo de referencia para evaluar capacidad institucional de Rosas (2015) y el marco conceptual de Ospina (2002), lo cual permite inferir que es un factor institucional común en el ejercicio evaluativo respecto a la capacidad institucional. Es así que, aunque este factor es común a la evaluación de capacidad institucional tienen cierta peculiaridad en torno al fomento del deporte social.

Con respecto al primero de estos factores, es decir a la cooperación y coordinación intersectorial se define como aquella forma, ya sea de manera voluntaria (cooperación) o bien por la existencia de competencias establecidas (coordinación) en la que se relacionan diversos sectores gubernamentales para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos. Pues reiterando que una importante característica del deporte social es que es un medio para el desarrollo social, idealmente debería ser reconocido, desde la perspectiva de herramienta del Estado, como un asunto de tratabilidad intersectorial.

Lo anterior se concretiza a través de establecer responsabilidades en la materia, no solo a la organización encargada de la política deportiva, sino a aquellos sectores gubernamentales para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos; tales como el sector salud, educación, desarrollo social, juventud, institutos de las mujeres, y otros. Un caso concreto de ello se da a nivel internacional en la Agenda 2030, pues en ésta se han establecido directrices en donde el deporte tienen un papel importante para alcanzar diversos Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS); específicamente el objetivo 4: salud y bienestar,

el objetivo 5: igualdad de género, el objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles y el objetivo 16: paz, justicia e instituciones sólidas.

También la información revisada en torno a la gestión pública en el deporte en Cuba, deja ver que el deporte se encuentra vinculado directamente con el sector educativo en donde si bien existe un organismo para cada asunto, educación y deporte, estas se vinculan para generar sinergias como se evidencia en la siguiente cita:

A partir de 1975 hasta la actualidad[...] se dio una tendencia Físico-Educativa, en el cual se consolida el concepto de educación física como un componente esencial de los educandos, esto se pone de manifiesto en la toma de medidas y decisiones puestas en vigor en correspondencia con el perfeccionamiento continuo que lleva a cabo el Ministerio de Educación en conjunto con el INDER” (Conferencia impartida por el director del Deporte del Instituto Nacional del Deporte de Cuba en el marco de la VI Convención Internacional de Actividad Física y deporte, noviembre 2017).

Así también es pertinente recuperar la opinión de Muñiz (2018), experta en materia de deporte social que ha resaltado que "es de suma importancia ver al deporte como un derecho fundamental que se interrelaciona con otros derechos, como el derecho a la salud, el sano esparcimiento, a la educación, en este sentido la interrelación entre los diversos organismos gubernamentales responsables es fundamental" (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado a la titular de la Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte en México, el día 02 de junio de 2018). En este mismo sentido, otra de las expertas consultadas ha señalado la importancia de que exista una transversalidad en planes y programas de gobierno (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado a la ex titular del Centro Nacional de Alto Rendimiento de la CONADE, el día 20 de abril de 2018)

En este sentido se hace evidente la necesidad de la vinculación de la organización responsable de la política deportiva con otros sectores gubernamentales involucrados en el objetivo de aprovechar el deporte como un medio para coadyuvar a fines de salud, educación, desarrollo social, etcétera. Con ello es que para evaluar este factor se considera como un atributo la cooperación y coordinación horizontal y/o vertical entre sectores para el fomento del deporte social.

Para valorar este factor es necesario evaluar:

- La existencia de un marco normativo que reconozca que el deporte es un asunto transversal y que establezca competencias y responsabilidades a diversos sectores, y

- Cooperación y coordinación efectiva, o bien la existencia de mecanismos, sinergias, convenios o acuerdos, institucionalizados o no institucionalizados, entre sectores que permitan generar un apoyo mutuo para el fomento del deporte social.

La cooperación y coordinación intergubernamental se define como la forma, ya sea de manera voluntaria (cooperación) o bien por la existencia de competencias establecidas (coordinación), en la que se relacionan los diferentes niveles de gobierno (federal, regional y local) para el fomento del deporte social.

Este factor institucional es sumamente esencial en el análisis de la capacidad institucional para el fomento del deporte social, pues derivado de una entrevista de carácter exploratoria con el Director de la DCF, declaró que el éxito de sus intervenciones era principalmente resultado de su vinculación con las delegaciones.

Así también los especialistas coincidieron en que si bien, el fomento del deporte social debía darse en concurrencia entre los tres ámbitos de gobierno, federal, estatal y municipal o en su caso delegacional; el papel que desempeña este último nivel de gobierno es sumamente importante. Lo anterior debido a que son el nivel de gobierno más cercano a la población y conocen las necesidades, preferencias de la población.

En este aspecto es pertinente retomar la opinión de Añorve (2018) al responder el cuestionamiento sobre la idoneidad del nivel de gobierno que debe atender el fomento del deporte social:

En México, dadas las características fiscales el nivel federal es muy importante [...] es un actor medular- el nivel federal-, sin embargo gran parte de las instalaciones deportivas son instalaciones de tipo estatal. Considero que aunque algunos programas son federales y suceden en instalaciones de tipo estatal, el municipio debería jugar un rol absolutamente medular en al menos dos cosas: la promoción y difusión del deporte y la instrumentación de los programas concretos, mismos que en gran parte están condicionados por características geográficas, culturales y socio- económicas de la población específica de cada municipio. Así, una política predominantemente municipal tendría el problema básico de la insuficiencia de recursos, una predominantemente estatal correría el riesgo de políticas de one-size-fits-all dejando de lado realidades concretas e irrepetibles de cada espacio geográfico [municipal/delegacional] (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado al profesor- investigador de la Universidad de Guanajuato, también autor del libro “el deporte como observatorio del cambio social”, el día 04 de abril de 2018).

Así también *The International Reserch Center on Organization* (2014) ha señalado que “una clave en las estrategias de algunos países muy avanzados – en la promoción del

deporte y la *Health-Enhancing Physical Activity* -(actividad física para mejorar la salud)- [...] es la coparticipación en la definición de la propia estrategia y de su desarrollo. Junto con ello, se insiste en la asignación de tareas nítidamente diferenciadas entre los niveles de la administración nacional, regional y local” (p. 31).

Lo anterior evidencia el importante trabajo coordinado entre los niveles de gobierno, no dejando de lado la importancia de la cooperación; pues por ejemplo en la UE se ha señalado que “es necesario que los estados miembros, refuercen la cooperación, así como que exista un intercambio de buenas prácticas en torno al tema del deporte, que exista una difusión de resultados entre organismos responsables del deporte, así como que se favorezca la cooperación con terceros países” (Política de deportes de la Unión Europea, *s.f*). Así también la OMS ha indicado que “debe haber una acción a gran escala, coherente y consistente entre los diferentes niveles de gobierno y entre los diferentes sectores (OMS, 2006 en IRCO 2014, p. 25).

En virtud de lo anterior es que los atributos a valorar son:

- Cooperación y coordinación normativa legal/programática, y
- Cooperación y coordinación efectiva.

2.3.6 Intervenciones públicas con enfoque de acciones afirmativas que permitan fomentar el deporte social.

Otro factor que conforma la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social es el referente a las intervenciones públicas con enfoque de acciones afirmativas que permitan fomentar el deporte social. Se encuentra en el componente administrativo y en el nivel meso y fue valorado de importante a muy importante por el 100% de los expertos consultados (ver anexo 2). Se define como todo tipo de acciones que diseña e implementa la organización gubernamental responsable de la política deportiva, dirigidas al fomento del deporte social y con enfoque de acciones afirmativas, en donde pueden o no existir una participación social.

Es importante resaltar que este factor institucional, presenta un ajuste derivado de la técnica de validación por juicio de expertos, pues en el cuestionario que se socializó se nombraba como “acciones públicas que lleve a cabo la organización gubernamental responsable del deporte dirigidas al fomento del deporte social”; sin embargo se consideró pertinente cambiarle la denominación a “intervenciones públicas con enfoque de acciones

afirmativas que permitan fomentar el deporte social”, en virtud de los comentarios y observaciones emitidos por los expertos, por ejemplo:

[...] aunque ciertamente podría caber genéricamente en lo que llamas programas, es importante su especificidad [...] una serie de éxitos, al menos en materia de género y deporte, se deben a programas de acción afirmativa [...] la acción afirmativa, para nuestro país podría incluir a mujeres, niños, niñas, personas con capacidades distintas, grupos indígenas, población afroestiza en Guerrero, Oaxaca y Veracruz [...] los programas de corte “acción afirmativa” resulta muy importante para el deporte social (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado al profesor- investigador de la Universidad de Guanajuato, también autor del libro “el deporte como observatorio del cambio social”, el día 04 de abril de 2018).

Este factor tiene que ver con los resultados y no se encuentra en los referentes metodológicos anteriormente abordados, sin embargo su consideración en la propuesta metodológica es de suma importancia, debido a que de no incluirse se podría estar valorando parcialmente a la capacidad institucional. Pues como se abordó en el marco teórico-conceptual de esta investigación, dicha capacidad institucional se puede manifestar en indicada, como proceso y efectiva. Así este factor tiene que ver con la manifestación de la capacidad efectiva.

De acuerdo con la revisión de información sobre la gestión pública del deporte con enfoque social, algunos de los recursos de intervención que se pueden identificar dentro de este elemento institucional son: los programas de activación física comunitaria (Cuba,2017; ONU,2003), la infraestructura o espacios públicos deportivos,(Cuba, 2017; Buenos Aires, 2017) diversas actividades de fomento del deporte social como eventos masivos, apoyos a clubes deportivos con enfoque social, y estrategias de aprovechamiento del deporte competitivo para el fomento del deporte social.

Con respecto a los programas, el caso de Cuba es un punto de partida importante, pues según con Becali (2017), se identifica que cuentan con programas de actividad física recreativa comunitaria y se interviene en los grupos de salud para contrarrestar la prevalencia de enfermedades no transmisibles.

Por su parte la ONU (2003) también ha señalado que se debe “fortalecer programas para la actividad física y el “deporte para todos”, promoviendo la idea que el deporte es un derecho humano para todos los individuos a pesar de su raza, clase social y sexo” (p. 43). Otro aspecto importante que aporta la ONU, es la participación de los voluntariados deportivos para la implementación de los programas de deporte social, pues señala que “los

voluntarios son una fuente estratégica que debería ser movilizada cuando se están implementando programas de deporte para el desarrollo. Más allá, el deporte es un lugar clave y un asidero natural para la participación de voluntarios” (ONU, 2003, p. 24). En este sentido es que se pueden ubicar los programas de actividad física o de deporte con enfoque social, sistematizados, incluyentes y con la participación de voluntarios deportivos para su implementación.

En cuanto a la infraestructura o espacios públicos deportivos, definidos como los lugares en común dentro de una sociedad que son creados para fomentar el deporte con un enfoque social, tanto en la experiencia en torno a la gestión pública del deporte en Cuba como en Buenos Aires, existen estrategias de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para poner gimnasios al aire libre, denominados bio-saludables y gimnasios urbanos respectivamente. Es importante considerar este aspecto para determinar la capacidad institucional para el fomento del deporte social, pues la falta de espacios públicos deportivos, que sean adecuados y seguros es una de las principales barreras que imposibilitan la realización de actividades físicas y deportivas en las zonas urbanas, como es el caso de la Ciudad de México (INEGI, 2016; Ensanut, 2016).

Algunas de las actividades para el fomento del deporte social se encuentran en Cuba, la creación de consejos voluntarios deportivos en donde las personas afines al deporte fomentan la práctica en las comunidades: “en la Resolución 936 [...] se anuncia la creación de Consejos Voluntarios del INDER –Instituto del deporte Cubano- a partir de los cuales las personas amantes del deporte se dedicarían a fomentar esta práctica en las comunidades” (Becalí, 2017, p. 4). Otra de las actividades es la organización de eventos deportivos masivos.

En la Unión Europea, existen también estrategias dirigidas al aprovechamiento del deporte competitivo como una herramienta de difusión para el fomento del deporte social pues “uno de los mejores ejemplos de estrategias nacionales de promoción del deporte y la actividad física necesaria para la salud, es que en el Reino Unido, se trabaja para aprovechar el legado de los Juegos Olímpicos como impulso para incrementar la actividad física” (IRCO, 2014, p. 31).

En este sentido es que los atributos a considerar en este factor son:

- Programas, proyectos o actividades con enfoque de acciones afirmativas que permitan el fomento del deporte social.

- Programas de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social.
- Estrategias de aprovechamiento del deporte competitivo para el fomento del deporte social

2.3.7 Participación pública

Un elemento que se considera muy importante para que una organización gubernamental encargada de la política deportiva construya y desarrolle mayores niveles de capacidad institucional para el fomento del deporte social, es la participación pública. Es decir la vinculación, cooperación y coordinación que tiene la organización gubernamental encargada de la política deportiva con diversos actores interesados en el asunto, poseedores de diversas perspectivas y recursos, para garantizar que un mayor número de personas tengan acceso a la práctica del deporte social.

Este factor se ubica en el componente político y nivel macro de la capacidad institucional y fue validado de importante a muy importante por el 80% de los expertos (ver anexo 2). Este es uno de los factores en donde la técnica de validación de contenido por juicio de expertos ha ayudado a clarificar el tipo de actores que pueden incidir aquí. En este sentido es importante considerar la opinión de Añorve (2018) sobre la necesidad de precisar e identificar qué tipo de actores sociales tienen la capacidad, el interés, los recursos humanos y la misión de fomentar el deporte social (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado al profesor- investigador de la Universidad de Guanajuato, también autor del libro “el deporte como observatorio del cambio social”, el día 04 de abril de 2018).

Dichos actores se pueden clasificar en sociales y privados. Por lo que refiere a la participación actores sociales, Canto (s.f) señala que la participación social es importante en la medida en que “constituye no sólo una necesidad para la racionalización de la acción pública, sino que constituye una opción del modelo de democracia que se quiera construir, y que impacta directamente la estructura y la capacidad de gobierno de la sociedad” (p. 1). Así, ésta se puede dar a nivel de información, consulta, decisión, delegación, asociación y control, y en las distintas fases de la política pública (agenda, análisis de alternativas, decisión, implementación y evaluación). Esto es:

Primer nivel, la información: tiene que ver con el conocimiento de presupuestos, normatividad, programas, planes, proyectos del sector gubernamental y que son la condición básica para hacer posible cualquier tipo de participación.

Segundo nivel, la consulta: es cuando además de proporcionar información el gobierno consulta a los ciudadanos, sea a través de reuniones, visitas o entrevistas en el terreno, a través de las cuales el gobierno se entera de las propuestas y opinión de la ciudadanía sobre aspectos específicos de la acción pública.

Tercer nivel, la decisión: cuando las consultas no se quedan sólo en emitir una opinión, sino cuando ésta es obligatoria para quien realiza la consulta.

Cuarto nivel, la delegación: se establece cuando un gobierno otorga (delega) a algunas organizaciones ciudadanas la puesta en práctica de algún proyecto o programa relacionado con la atención a problemas públicos,

Quinto nivel, la asociación: es un nivel superior respecto de la delegación, implica que la iniciativa también puede estar por el lado de las organizaciones de la ciudadanía y que acuerdan, contratan con el gobierno la realización de políticas o programas en común, cada quien en el ámbito de sus responsabilidades, participando en consecuencia en las diversas etapas de la política

Sexto nivel, el control: tiene que ver con el control de las acciones de gobierno por parte de las diversas formas de organización de la ciudadanía, lo que por un lado se relaciona con la evaluación y por otro con diversas formas de escrutinio sobre la acción del sector público.

Con respecto a la participación de actores privados Cunill, Simon y Leyton (2017) señalan que el tema de cooperación público- privado, implica la existencia de actores privados involucrados en la provisión de bienes y servicios públicos, y se encuentra “[...] estrechamente asociada a la idea de innovación social, percibida por muchos como una solución efectiva a problemas, sobre todo en contextos donde el financiamiento gubernamental y filantrópico es limitado o se requiere una nueva manera de abordar problemas (p. 7).

Con relación a ello es que en el ámbito de deporte social, es posible identificar actores potenciales e interesados en el cumplimiento de coadyuvar al fomento del deporte social, desde organizaciones de la sociedad civil conformadas como federaciones, asociaciones o clubes deportivos que promueven el deporte competitivo pero que son susceptibles de accionar a favor del fomento del deporte social, la iniciativa privada dotados de recursos financieros que pueden coadyuvar para el desarrollo y fomento del deporte en general y de deporte social en específico, tales como las marcas deportivas u otras, la participación comunitaria como voluntariado deportivo o recurso humano encargados de la

implementación de estrategias, actividades y programas de fomento de deporte social y la consulta a la participación ciudadana como medio de conocer demandas y necesidades.

Se identifica así que la participación social se materializa en diversos aspectos, el primero de ellos es que el gobierno realice consultas a los actores involucrados en el tema del deporte social (sociedad civil, asociaciones deportivas, etc.) para conocer sus perspectivas, y propuestas. Para ejemplificarlo, el caso de la Unión Europea es relevante, pues el Libro Blanco, considerado como un documento normativo muy importante se planificó a través de dicha participación social: “después de celebrar numerosas consultas sobre cuestiones de interés común con partes interesadas en el deporte, se aprobó por la CE en 2007 el Libro Blanco sobre el Deporte” (IRCO, 2014, p. 27)

En este mismo sentido, *The Internacional Reserch Center on Organization* (2014) indica que la experiencia de Estados Unidos es interesante, pues un elemento crucial en la elaboración del *National Physical Activity Plan* lanzado en 2010 se debió a un proceso de total integración de equipos públicos y privados para su redacción.

Con respecto a la participación de la iniciativa privada como actores con recursos financieros, Teruelo (2015) señala que el reto actual es identificar cómo es que se puede universalizar el deporte. Así una forma de hacerlo es generar estrategias para superar barreras a través de la colaboración público- privado.

En este mismo sentido, *The Internacional Reserch Center on Organization* (2014) señala que “para promover la vida activa [...] los planes estratégicos fuertes se sustentan en [...] la creación de *partenariados* entre el sector público, el privado y la sociedad civil [...] las compañías privadas pueden patrocinar eventos deportivos dirigidos al público en general, así como facilitar la construcción de instalaciones deportivas” (p. 25).

En el caso de Argentina, de acuerdo con la conferencia del director del deporte, se ha generado una fuerte vinculación con la iniciativa privada, como las marcas deportivas, así como una vinculación con las ONG’s, para generar estrategias y sinergias de trabajo para lograr potenciar el deporte.

Es pertinente retomar la opinión de Fuentes (2018) que indica “[...] recalco el trabajo en conjunto con el sector privado para el cumplimiento de los objetivos de fomento de deporte social con el apoyo de materiales y patrocinios que se desarrollen” (Información

obtenida del cuestionario virtual aplicado a docente de la Universidad de Guanajuato quien trabaja una línea de investigación sobre deporte, el día 06 de abril de 2018).

Otro aspecto importante, en torno a la participación pública en torno al fomento del deporte social, es la vinculación que se ha tenido con la comunidad, para generar sinergias. Así, por ejemplo en Cuba se han generado estrategias, en donde a través de la participación comunitaria se ha podido fortalecer el factor de los recursos humanos con los que cuenta el Inder para fomentar el deporte social, pues se ha dado “la creación de consejos voluntarios en donde las personas afines al deporte fomentan la práctica de éste en sus comunidades”.

En este sentido es que los atributos a valorar en este factor son:

- Marco normativo que reconozca y permita la participación de actores no gubernamentales a nivel de información, decisión, ejecución y evaluación.
- Participación pública efectiva de actores socioeconómicos (ONG's, ciudadanía, Iniciativa privada, etc.) a nivel de: información, decisión, ejecución, evaluación y de dotación de recursos económicos, humanos y materiales para el fomento del deporte social.

En la siguiente tabla se puede apreciar, a manera de síntesis, los factores institucionales descritos en este capítulo que componen la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social. La tabla muestra el nombre y la descripción de cada uno de los factores, así como los atributos que los caracterizan. Así también, retomando la propuesta de Rosas (2015), se ordenan y clasifican por componentes: político y administrativo y por niveles: micro, meso y macro.

TABLA 9
Factores institucionales para el fomento del deporte social

Componente	Nivel	Número y nombre del factor	Definición del factor	Caracterización o atributos del factor institucional
Administrativo	Micro	F1 Recursos humanos para desempeñar actividades relacionadas con el fomento del deporte social.	Suficiencia en cantidad y cualificación del personal con el que cuenta la organización gubernamental encargada de la política deportiva para cubrir las necesidades requeridas en torno al fomento del deporte social.	<ul style="list-style-type: none"> *Número y tipo de personal contratado (directivo u operativo) para el fomento del deporte social. * Tiempo de dedicación para desempeñar las actividades relacionadas con el fomento del deporte social. *Idoneidad del perfil del personal contratado para el fomento del deporte social de acuerdo a las actividades que desempeñan. *Capacitación que recibe el personal que labora en la organización para desempeñar satisfactoriamente sus funciones.
Administrativo	Meso	F2 Reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental.↵	Refiere a que la autoridad gubernamental establezca en lo institucional y organizacional, que el deporte posee una función social por ser un medio de desarrollo y un derecho humano. Esto va desde una declaración de intencionalidades hasta una materialización de acciones. Es decir que se reconozca con un alto grado de importancia que el deporte con enfoque social se ha convertido en un asunto sobre el que el gobierno ha decidido actuar, lo coloca entre los asuntos prioritarios de la agenda y actúa.	<ul style="list-style-type: none"> * Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social. *Existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar a cabo la política deportiva reconociendo y fomentando el deporte social. *Asignación suficiente de recursos económicos y recursos humanos para el fomento del deporte social. *Existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social.
Administrativo	Meso	F.3 Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social.	Conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de deporte que reconozcan y permitan que se fomente el deporte social.	<ul style="list-style-type: none"> * Marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social. *Marco normativo que reconozca y establezca una definición conceptual adecuada del deporte social. *Marco normativo que reconozca y establezca competencias y responsabilidades claras a diversos sectores y niveles gubernamentales y no gubernamentales para fomentar el deporte social.
Administrativo	Meso	F4 Recurso financieros destinado al fomento del deporte social.	Monto presupuestal, que posee la organización gubernamental responsable de la política deportiva, destinado a acciones, programas, o actividades que tengan como objetivo fomentar el deporte social.	<ul style="list-style-type: none"> *Recursos públicos asignados a la organización gubernamental responsable de la política deportiva para el fomento del deporte. *Recursos públicos que la organización gubernamental responsable de la política deportiva destina para el fomento del deporte social. *Recursos de otras fuentes destinados al fomento del deporte social.

TABLA 9
Factores institucionales para el fomento del deporte social (continuación)

Componente	Nivel	Número y nombre del factor	Definición del factor	Caracterización o atributos del factor institucional
Administrativo	Meso	F5 Cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social.	La forma, ya sea de manera voluntaria (cooperación) o bien por la existencia de competencias establecidas (coordinación) en la que se relacionan diversos sectores gubernamentales para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos.	*Cooperación y coordinación normativa legal/programática. *Cooperación y coordinación efectiva.
	Meso	F6 Cooperación y coordinación intergubernamental para el fomento del deporte social.	La forma, ya sea de manera voluntaria (cooperación) o bien por la existencia de competencias establecidas (coordinación), en la que se relacionan los diferentes niveles de gobierno (federal, regional y local) para el fomento del deporte social.	*Cooperación y coordinación normativa legal/programática que permita que se fomente el deporte social. *Cooperación y coordinación efectiva.
Administrativo	Meso	F.7 Intervenciones públicas, con un adecuado entendimiento del fomento del deporte social y con enfoque de acciones afirmativas dirigidas a generar el mayor valor social posible.	Todo tipo de acciones que diseña e implementa la organización gubernamental responsable de la política deportiva, dirigidas al fomento del deporte social y con enfoque de acciones afirmativas, en donde pueden o no existir una participación social.	*Programas, proyectos o actividades con enfoque de acciones afirmativas que permitan el fomento del deporte social. *Programas de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social. *Estrategias de aprovechamiento del deporte competitivo para el fomento del deporte social
Político	Macro	F.8 Participación social para el fomento del deporte social.	La vinculación, cooperación y coordinación que tiene la organización gubernamental encargada de la política deportiva con diversos actores interesados en el asunto, poseedores de diversas perspectivas y recursos, para garantizar que un mayor número de personas tengan acceso a la práctica del deporte social.	*Marco normativo que reconozca y permita la participación de actores no gubernamentales a nivel de información, decisión, ejecución y evaluación *Participación pública efectiva de actores socioeconómicos a nivel de: información, decisión, ejecución, evaluación y de dotación de recursos económicos, humanos y materiales para el fomento del deporte social.

Fuente: Elaboración propia con base en investigación documental sobre gestión pública del deporte y técnica de validación por juicio de expertos en el tema.

Capítulo 3. Evaluación de la capacidad institucional del Instituto del Deporte de la Ciudad de México para el fomento del deporte social

El objetivo del presente capítulo es evaluar la capacidad institucional que posee el Indeporte para el fomento del deporte social, durante la gestión 2012-2018. Esto es, identificar la presencia o ausencia; las fortalezas; los obstáculos y/o limitaciones de los ocho factores institucionales, caracterizados por sus atributos, que han sido determinados en el capítulo anterior (ver tabla 9).

Dicho ejercicio se fundamenta en el criterio de la evaluadora fundamentado en la información recogida durante el trabajo de campo y gabinete (entrevistas a actores claves y revisión documental). Tal como se aborda en el apartado metodológico, se hace uso de la herramienta de evaluación por semáforo y se establecen valores numéricos con el fin de obtener un parámetro de la condición en la que se encuentra cada uno de los factores evaluados, así como de la capacidad institucional en su generalidad. .

En este contexto, el contenido del capítulo se conforma de un primer apartado en donde se explicita lo relativo a la metodología utilizada para la evaluación institucional; posteriormente, se presentan evidencias por atributos de cada factor para su análisis y valoración y se determina el estado en el que éste se encuentra según fases del semáforo. Finalmente se concluye con la valoración general de la capacidad institucional del Indeporte para el fomento del deporte social.

Cabe mencionar que aunque la propuesta de principales factores a considerar en la capacidad institucional para el fomento del deporte social se han clasificado desde el nivel micro hasta el macro (lo que significa que comienza con los recursos humanos y finaliza con la participación pública), “la capacidad institucional y los factores que la determinan están en función de aquellos problemas o asuntos reconocidos como públicos por un gobierno local” (Rosas, 2015, p. 117). En este sentido es que se comienza por la valoración del factor de reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social y posterior a ello se sigue con el orden establecido (ver tabla 9).

3.1 Apartado metodológico

La estrategia metodológica para valorar la existencia, fortalezas y limitaciones o debilidades de los factores institucionales del Indeport para el fomento del deporte social tiene un enfoque, mayormente, de corte cualitativo. En el sentido en que “[...] el denominador común de esta manera de aproximarse a la realidad social es la búsqueda de explicaciones a partir del punto de vista de las personas. Los métodos cualitativos se caracterizan de esta manera por indagar los significados y los códigos compartidos que hombres y mujeres en concreto usan para explicar y darle sentido a su realidad” (Centro Nacional de Consultoría, 2016, p. 23). Cabe mencionar que también se presentan algunos “datos duros”, cuando la información lo permite.

Parte de los insumos para la valoración de los factores consistieron en siete entrevistas semiestructuradas a “actores claves”. Dichos actores son considerados de tal forma porque los entes gubernamentales a su cargo interactúan de manera importante con el Indeport para fomentar el deporte social en la Ciudad de México; por lo que la información obtenida de éstos ayudó a valorar uno o más de los factores.

En virtud de lo anterior y para definir la tipología de actores a entrevistar, se plantearon las siguientes preguntas orientadoras: ¿Quién es la unidad administrativa de Indeport encargada del fomento del deporte social? ¿Quiénes y de qué manera participan con dicha área de Indeport para el fomento del deporte social en la Ciudad de México? ¿Existe y es suficiente la colaboración y coordinación entre estos actores? ¿Cuáles son las limitaciones o barreras institucionales de dicha cooperación y coordinación?

Los pasos siguientes fueron: identificar y revisar documentos normativos para definir actores, competencias y responsabilidades en el fomento del deporte social (partiendo del supuesto que las organizaciones públicas y privadas se rigen por su normatividad); realizar una entrevista de corte exploratoria con el director del área encargada del fomento del deporte social del Indeport, a saber la Dirección de Cultura Física, con el objetivo de identificar, en la práctica, los principales actores claves con los que interactúa para el fomento del deporte social; y finalmente establecer contacto con los actores seleccionados, diseñar los instrumentos de recolección de información y realizar entrevistas (ver anexo IV).

Dichos actores entrevistados fueron:

- Director de Cultura Física del Indeport.

- Titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez.
- Titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo.
- Titular de la Subdirección del Deporte de la delegación Cuauhtémoc.
- Titular de la Coordinador del Deporte de Iztacalco.
- Especialista en el tema de derecho deportivo.
- Titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación del Distrito Federal.

La entrevista realizada al Director de Cultura Física y Deporte (DCF) se debe a que la dirección a su cargo es el área encargada del fomento del deporte social del Indeporte. Por lo que se considera un actor central para la evaluación de la capacidad institucional del Indeporte para el fomento del deporte social, ya que tiene conocimiento tanto de factores endógenos (componente administrativo) como exógenos (componente político).

Con respecto a las áreas delegacionales del deporte, el criterio para determinar el número de casos para entrevistar se dio en virtud de los hallazgos en trabajo de campo; pues en entrevista con el Director de la DCF fue posible identificar que las delegaciones tiene un papel fundamental para el fomento del deporte social por lo que era necesario tener una amplia perspectiva de opinión de los titulares de estas.

Por lo anterior, los criterios de selección de Benito Juárez, Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc e Iztacalco, delegaciones que se encuentran marcadas con un punto verde en el siguiente mapa, fueron: a) su Índice de Desarrollo Social (IDS), alto, medio y bajo respectivamente; pues el gobierno de las Ciudad de México en la gestión 2012-2018, planteó como una aspiración tener una ciudad con mayor igualdad entre los grupos sociales y las delegaciones (PGDDF, p. 15); y b) la cercanía territorial.

En este contexto es que para evaluar los factores institucionales de manera completa se realizó un contraste de información entre documentos institucionales pertinentes (trabajo de gabinete) y se contrastó con la percepción de los entrevistados (trabajo de campo).

Un aspecto relevante en este punto es que no fue posible considerar las percepciones de todos los entrevistados en la evaluación de los ocho factores; pues se retoma sus valoraciones solo cuando los entrevistados tienen conocimiento sobre lo que se esté evaluando. Así, por ejemplo, mientras que el Director de Cultura Física aparece constantemente en la valoración de todos los factores, por ser el actor central, la titular de la Subdirección de Educación Física es considerada para la valoración del factor de cooperación y coordinación intersectorial.

En específico, tal como se muestra en la siguiente tabla, principalmente se utilizaron los siguientes insumos para cada uno de los factores:

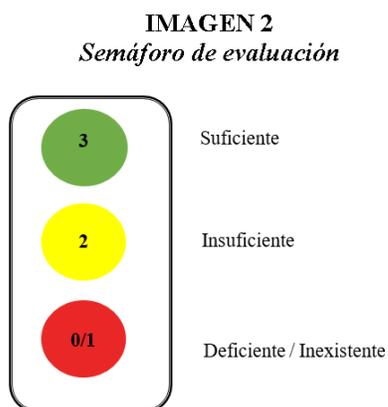
TABLA 10
Principales insumos para la evaluación por factor institucional

Factores institucionales evaluados	Insumos para la evaluación	
	Trabajo de gabinete (revisión de documentos institucionales)	Trabajo de campo (entrevistas)
Reconocimiento público	Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2012-201. Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2012-2018. Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal. Página Oficial del Indeporte	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte. Titular de las áreas delegacionales del deporte de Miguel Hidalgo, Iztacalco, Cuauhtémoc y Benito Juárez. Titular de la subdirección de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación de la Ciudad de México.
Marco normativo	Ley General de Cultura Física y Deporte. Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. Reglamento Interior del Indeporte.	Especialista de derecho deportivo.
Recurso financieros	Presupuestos de Egresos del Distrito Federal 2012-2018. Informes anuales de resultados del Indeporte (2012-2017). Solicitud de información.	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte

Recursos humanos	Página Oficial del Indeporte. Respuesta de solicitud de información referente a recursos humanos.	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte. Titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez.
Intervenciones públicas	Informes anuales de resultados del Indeporte (2012-2017)	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte. Titulares de las áreas delegacionales del deporte de Benito Juárez, Iztacalco, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.
Cooperación y coordinación intergubernamental	Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal.	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte. Titulares de las áreas delegacionales del deporte de Benito Juárez, Iztacalco, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.
Cooperación y coordinación intersectorial	Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal.	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte. Titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación de la Ciudad de México.
Participación pública	Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal.	Titular de la Dirección de Cultura Física del Indeporte.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con el objetivo de tener un indicador que permita establecer un parámetro tanto del estado en el que se encuentra cada uno de los ocho factores evaluados, así como de la capacidad institucional en general, se hace uso del instrumento de *semáforo de la evaluación*. Las fases del semáforo son tres y se relacionan con valores numéricos: el rojo considera tanto el (0) inexistente, como (1) insuficiente; amarillo: (2) insuficiente; y verde (3) suficiente (ver imagen 2). La determinación de la fase del semáforo en que se encuentra cada uno de los factores se justifica y determina con base en los siguientes criterios:



(0) rojo: cuando, a criterio de la evaluadora con fundamento en la información recogida y analizada, se encuentre evidencia de que la mayoría o la totalidad de los atributos de cada factor están ausentes. Por ejemplo, la inexistencia de una normatividad, de presupuestos, etc.

(1) rojo: cuando, a criterio de la evaluadora con fundamento en la información recogida y analizada, se

encuentran presentes la mayoría de los atributos del factor pero que denotan serias debilidades o carencias para llegar a ser “adecuado”.

(2) amarillo: cuando, a criterio de la evaluadora con fundamento en la información recogida y analizada, se encuentran presentes la mayoría de los atributos del factor y que aunque presentan deficiencias; éstas pueden ser “fácilmente” mejorables para superarse; por lo cual el factor pueda llegar a ser “adecuado”.

(3) verde: cuando, a criterio de la evaluadora y con fundamento en la información recogida y analizada, se encuentran presentes todos los atributos del factor y éstos son considerados como adecuados.

De esta manera, se puede determinar tanto una valoración de forma individual, es decir por factor institucional, así como de manera general de la capacidad institucional que posee el Indeporte (2012- 2018) para el fomento del deporte social.

En relación con lo anterior, cada factor puede ser evaluado individualmente en un rango de inexistente (0) a suficiente (3); por su parte la evaluación global es resultado de los puntos sumados por los ocho factores; por lo que la puntuación más alta podría sumar 24 puntos y la más baja 0; es así que la categorización de la Capacidad Institucional que posee el Indeporte para el fomento del deporte social podría quedar de la siguiente manera:

- Suficiente: 17- 24 puntos
- Insuficiente: 9-16 puntos
- Inexistente/Deficiente: 0- 8 puntos

3.2 Reconocimiento público que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental.

El primer factor a valorar es el reconocimiento público y prioritario que la autoridad gubernamental le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social (características que definen al deporte social). Para el caso de la presente evaluación se valora el reconocimiento público y prioritario que se le ha asignado el deporte social en la Ciudad de México, poniendo especial atención en el periodo de estudio 2012-2018.

En este sentido y como se establece en la tabla 9, los atributos a valorar en este factor son: un marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el

deporte social; existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar a cabo la política deportiva reconociendo y fomentando el deporte social, la asignación de recursos económicos y recursos humanos para el fomento del deporte social y la existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social. Es necesario señalar que algunos de los atributos antes mencionados son en sí mismos un importante elemento en el desarrollo de la capacidad institucional para el fomento del deporte social; por lo que son consideradas como factores institucionales a valorar individualmente. Es así que en la valoración del factor reconocimiento público y prioritario, se opta por desarrollar sólo aquellos que son propios de éste; a saber: la existencia de programas gubernamentales y la existencia de una organización gubernamental que permitan se fomente el deporte social.

3.2.1 Existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social

El reconocimiento público y prioritario que el gobierno de la Ciudad de México le ha asignado al deporte como derecho y medio para alcanzar objetivos del desarrollo social (características propias del deporte social), específicamente a través de la existencia de programas gubernamentales, se puede observar en primera instancia en el “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (PGDDF) 2012-2018”. Lo anterior, en tanto que dicho documento institucional constituye la agenda gubernamental de la administración en turno; pues en él se establece prioridades de políticas públicas y directrices generales para el desarrollo de la entidad. Para ello ” [...] establece los objetivos, metas y líneas de acción que servirán de base para la definición e implementación de las políticas públicas de la Ciudad de México y a partir de él, se elaborarán los programas sectoriales, institucionales, parciales y especiales, y se desarrollará la programación, presupuestación y evaluación de los mismos” (PGDDF 2012-2018, p. 3). Es preciso señalar que estos objetivos, metas y líneas de acción conforman las áreas de oportunidad y los ejes de intervención que se ha planteado el gobierno en turno.

Tal como se observa en la tabla 11, en el PGDDF 2012-2018 existe un reconocimiento del deporte como medio para alcanzar algunos objetivos del desarrollo social, pues se le vincula con el sector educación, salud y como un mecanismo para la reinserción a la sociedad de las personas sentenciadas.

En este mismo sentido, el deporte es reconocido como derecho en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), así también en la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal; sin embargo en el PGDDF 2012-2018 no se hace alusión a éste como tal.

TABLA 11
Reconocimiento del deporte para alcanzar objetivos de desarrollo social en el Programa de Desarrollo del Distrito Federal 2012-2018

Eje	Área	Objetivo	Metas	Líneas de acción
Eje 1 equidad e inclusión social.	Salud	Objetivo 5: reducir el sedentarismo físico en la población del distrito federal.	Meta 1: aumentar el tiempo que destinan las y los habitantes del Distrito Federal, especialmente las niñas, niños y adolescentes, a las actividades físicas, recreativas y deportivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el aumento de la oferta y los espacios para la práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas. • Promover el conocimiento de los beneficios de la cultura física y el deporte. • Establecer convenios de colaboración con actores públicos y privados para la mayor promoción de las actividades físicas, recreativas y deportivas. • Promover el uso de la bicicleta o la caminata para acceder a sitios cercanos a las viviendas, escuelas o centros de trabajo.
	Educación	Objetivo 1: impulsar el mejoramiento de la calidad de la educación para que los estudiantes cuenten con los conocimientos científicos, competencias y habilidades que favorezcan el desarrollo pleno de sus capacidades y de los valores que demanda una sociedad democrática e igualitaria, entre los que destacan la laicidad y el enfoque de género y de derechos humanos.	Meta 2: educar personas que sean capaces de prevenir y cuidar la salud individual y la pública, así como de prevenir situaciones que afecten el bienestar propio y el social, incorporando el enfoque de género.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la formación dirigida al conocimiento de prácticas saludables de activación física adecuadas a cada edad y condición, así como al desarrollo de talentos deportivos.

Eje 2. gobernabilidad, seguridad y protección ciudadana	Sistema penitenciario	<p>Objetivo 3: mejorar los mecanismos para la reinserción a la sociedad de las personas sentenciadas, a través del reconocimiento y respeto de las diferencias de género y de los derechos humanos, así como del derecho al trabajo, capacitación laboral, educación, cultura, salud, alimentación y deporte, como medios para procurar que no se vuelva a delinquir.</p>	<p>Meta 1: aumentarlas oportunidades de acceso al trabajo, capacitación laboral, cultura, educación, salud, alimentación y deporte de la población interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la coordinación interinstitucional para generar programas de fomento a la cultura y al deporte en condiciones adecuadas.
---	-----------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa de Desarrollo del Distrito Federal 2012-2018.

Con respecto a la existencia de un programa gubernamental más operativo que permita que se fomente el deporte social, la LEFyDDF establece que el denominado “Programa del Deporte del Distrito Federal” es el documento normativo con carácter de instrumento rector de las actividades deportivas de la entidad y en él se deberá establecer “los objetivos, lineamientos y acciones, así como la participación de los Órganos Político Administrativos de cada una de las delegaciones –actualmente Alcaldías- del Distrito Federal, de los sectores públicos, sociales y privados, con el fin de ordenar la planificación, organización, desarrollo del deporte y la recreación a través de su práctica en el Distrito Federal” (LEFyDDF, art. 28).

Así, también se establece que dicho Programa deberá estar alineado al Programa Nacional de Cultura Física y Deporte. Es así que en este último documento normativo se establece como objetivo “Aumentar la práctica del "deporte social" para mejorar el bienestar de la población [...] es decir se pretende promover, fomentar y estimular el que todas las personas, sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil participen en actividades deportivas con finalidades recreativas, educativas, o de salud” (Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2012-2018).

Sin embargo no existe un Programa del Deporte del Distrito Federal, en su carácter de documento normativo que reconozca que el deporte social es un eje de la política deportiva

de la entidad. Lo anterior se sustenta en que éste no se encontró en páginas institucionales como: página oficial del Indeporte, específicamente en la sección del marco normativo, ni en la página de la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México. Así también dicha inexistencia del Programa se pudo constatar según lo declarado en entrevista con los titulares de las áreas delegacionales, tal como se muestra en las siguientes citas:

“es necesario una construcción de un programa porque no lo hay como tal [...] crear un programa direccional del deporte social, [...] creando un programa transversal sobre el tipo de actividades a ofertar dentro de un espacio público, creo que nos llevaría a un buen fin” (Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel, el día 07 de marzo de 2018).

“[...] yo creo que una parte fundamental sería la presentación de cómo está el programa del deporte de la Ciudad de México, pensado hacia toda la administración [...] sería muy importante [...] esto ayudaría a tener una mejor comunicación y a la mejor aprovechar mucho mejor los recursos” (Entrevista realizada a la Subdirectora de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación de la Ciudad de México, el día 20 de marzo de 2018).

“Faltaría hacer algo mayúsculo con un programa general de gobierno, de todas las instituciones de la ciudad, para impactar estas zonas (la periferia) de la Ciudad de México” (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018).

Sin embargo y aunque no es propiamente un programa sino un documento normativo administrativo, existe el “Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal”¹⁰ en donde sí se reconoce y establece el concepto de deporte social de la misma manera que se establece en el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte (art.3). Así como se establece que el deporte social es un eje de intervención para el fomento del deporte en la Ciudad de México.

3.2.2 Existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar a cabo la política de deportiva, reconociendo y fomentando el deporte social.

Con respecto al reconocimiento público del deporte social como un asunto público a través de la existencia de una organización que sea competente y con autoridad de llevar a

¹⁰ El Reglamento Interior del Indeporte tiene como finalidad regular la organización, funcionamiento y operación de la organización gubernamental responsable de la política del deporte en la entidad, a saber: el Instituto del Deporte del Distrito Federal (Indeporte).

cabo la política deportiva, reconociendo y fomentando el deporte social, se encuentra el Indeporte. Ya que “corresponde al Instituto del Deporte del Distrito Federal ser el órgano rector de la política deportiva en esta ciudad” (LEFyDDF, art.7). Además tiene como misión: “fomentar la cultura física y el deporte a través de programas y acciones coordinadas con organismos públicos y privados para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México, y alentar a toda la población para que su tiempo libre lo destinen a actividades físicas, recreativas y deportivas que incidan en una vida saludable y alejada de actitudes nocivas para la sociedad”(página oficial del Indeporte, <http://indeporte.mx/quienes-somos/>).

Es así que para su funcionamiento cuenta, entre otras áreas, con la Dirección de Cultura Física como área competente de “proponer y coordinar los programas y estrategias relativas a la activación física, deporte social y recreación física que implemente el Instituto así como [...] coordinar con los Órganos Político-Administrativos, y con los Organismos Públicos, Sociales y Privados, la operación de las estrategias de actividad física, deporte social y recreación física” (reglamento interior del Indeporte, art. 17).

En trabajo de campo se constató la existencia y funcionamiento de dicha dirección. Pues se realizó una entrevista con el Director de dicha área. En este sentido es pertinente recuperar el siguiente fragmento de la entrevista realizada:

[...] como en toda la *estructura* a nivel nacional del deporte, esta dirección atiende a la sociedad, tiene un enfoque que es el deporte social. Es por eso que esta dirección es parte fundamental de la estructura, hablando del deporte a nivel general (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas

2

Este factor se valora como insuficiente, debido a que se identificó que si bien existe un reconocimiento público del deporte como medio de desarrollo social, al menos en un programa gubernamental como lo es el PGDDF 2012-2018; no existe un Programa del Deporte en su carácter de documento normativo que contenga la política deportiva de la Ciudad de México y que dentro de éste se haga explícito el reconocimiento del deporte social como un eje de intervención. Y aunque existe un Reglamento Interno del Indeporte 2012-2018 en donde sí se explicita, éste es un documento de organización y administración de carácter interno para el Indeporte.

Fortalezas: Aún ante la falta de un Programa del Deporte, el Indeporte como organización encargada de la política deportiva reconoce internamente que el fomento del deporte social es un eje de intervención y destina a una unidad administrativa para el fomento de éste, a saber: la Dirección de Cultura Física.

Debilidades y propuestas: El reconocimiento público del deporte como medio de desarrollo social en el PGDDF 2012-2018 se encuentra limitado a tres sectores (educación, salud y sistema penitenciario); pues como se abordó en el marco- teórico conceptual así como con la opinión de los expertos consultados, el deporte social puede vincularse también con otros sectores que tengan objetivos de desarrollo social; tales como institutos de la mujer, juventud e inclusión social.

Por lo que una tarea importante en este factor es ampliar el reconocimiento de la función social del deporte como medio para alcanzar otros objetivos del desarrollo social. En este sentido, es pertinente retomar la opinión del Subdirector del Deporte de la delegación Cuauhtémoc que señala "El deporte debería de ser una de las principales vertientes del gobierno. Yo creo que en nuestra Ciudad, hace falta darle al deporte el lugar que realmente necesita, y no como un tema meramente recreativo sino para un tema formativo en nuestra sociedad [...] se le debe dar un lugar importante como un eje de gobierno" (Entrevista realizada al titular de la Subdirección del Deporte de la delegación Cuauhtémoc, el día 02 de abril de 2018).

3.3 Recursos humanos para el fomento del deporte social

Los recursos humanos son un importante factor que conforma la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social. Los atributos a valorar son: el número y tipo de personal contratado (directivo u operativo) para el fomento del deporte social; el tiempo de dedicación para desempeñar las actividades relacionadas con el fomento del deporte social; la idoneidad del perfil del personal contratado para el fomento del deporte social y la capacitación que recibe el personal para la realización de sus funciones. Para la valoración de este factor se utiliza información proporcionada a través de la solicitud de información con número de folio 0315000045118, realizada a través de la plataforma InfomexDf (ver anexo III); así también se recupera información obtenida de las entrevistas realizadas.

3.3.1 Número y tipo de personal contratado para el fomento del deporte social

De acuerdo con la opinión de Muñiz, una de las especialistas en tema de deporte consultada en la técnica de validación por juicio de expertos, “la designación de personal dentro de las organizaciones gubernamentales del deporte debe ser acorde a las necesidades de la misma” (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado a la titular de la Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte en México, el día 02 de junio de 2018). De modo que, como quedó expuesto en el factor anterior, la Dirección de Cultura Física es la unidad administrativa adscrita al Indeporte encargada del fomento del deporte social, por lo cual es importante valorar si el personal con el que cuenta dicha dirección está acorde con las necesidades que ésta tiene para llevar a cabo las actividades del fomento del deporte social.

Es sumamente importante señalar que, de acuerdo con información obtenida en entrevista con el Director de Cultura Física, las necesidades en cuanto a recursos humanos que dicha dirección requiere para el fomento del deporte social no se limita única y exclusivamente a personal contratado por el Indeporte sino que también se requiere de aquellos recursos humanos que no son contratados y que por voluntad coadyuvan con el instituto para el fomento del deporte social, es decir los denominados *promotores deportivos comunitarios o voluntarios deportivos*.

Con respecto al personal contratado por el Indeporte, con base en información proporcionada a través de solicitud de información antes mencionada, en la Dirección de Cultura Física laboran 10 personas; de las cuales 4 son de tipo directivo y 6 operativas (ver tabla 12). Cabe mencionar que 1 persona es de estructura, 8 provisionales y 1 de base (la información proporcionada en solicitud de información no especifica quien es cada una de estas personas) (ver anexo III).

TABLA 12***Personal contratado por el Indeporte para el fomento del deporte social***

Número de personal contratado	Tipo de personal(directivo/operativo)	Puesto
4	Directivo	Director de Cultura Física. Subdirector de Deporte Social. Subdirector de Actividad Física. Subdirector de Registro del Deporte.
6	Operativo	Personal asignado a las diferentes subdirecciones que conforman la Dirección de Cultura Física, que también se desempeñan como enlaces delegacionales.
<hr/> Total: 10 <hr/>		

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por solicitud de información e información obtenida en entrevista con el Director de Cultura Física.

En este sentido, según con el Director de dicha área, el personal con el que cuenta no es suficiente para atender las necesidades de fomento del deporte social:

“[...] –el personal- no es suficiente [...] esta es un área que requiere de muchísima gente para poder alcanzar la necesidad que todo el mundo tiene en las Ciudad” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

En este contexto, y siguiendo con lo declarado por el Director de Cultura Física, una necesidad importante que existe en la Dirección en cuanto a recursos humanos contratados, es contar con más personal operativo que sean “enlaces delegacionales”. Pues ellos representan un constante vínculo de supervisión con las unidades delegacionales del deporte:

[...] nuestros **enlaces delegacionales** tienen que cubrir una o dos delegaciones para bajar todos nuestros programas y funcionaría mejor si tuviéramos un enlace por delegación (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Lo anterior es de suma relevancia, pues uno de los hallazgos en trabajo de campo y como se abordara en el factor de cooperación y coordinación intergubernamental, las unidades delegacionales del deporte tienen un papel fundamental en el fomento del deporte social.

A pesar de que la Dirección de Cultura Física cuenta con una plantilla de únicamente 10 personas, es relevante señalar que según con el director de cultura física se hizo alusión a la existencia y apoyo de recursos humanos que no son contratados por el Indeporte, sino que

por voluntad propia coadyuvan con éste para el fomento del deporte social, es decir el personal de tipo de “promotores deportivos comunitarios”.

Respecto al director de Cultura Física señalo que:

Nuestra principal tarea es la multiplicación de nuestras estrategias, las cuales no requieren más que de la participación de la comunidad [...] capacitamos a los monitores de la propia colonia y ellos bajan nuestros propios programas" (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Por su parte, los titulares de las áreas delegacionales del deporte han calificado como importante para el fomento del deporte social dichas capacitaciones, por ejemplo, retomando lo declarado por el Director de Cultura Física y Deporte de Benito Juárez:

“El instituto nos ha dado a nosotros como delegaciones la oportunidad de mandar a capacitar personal que pueda hacer toda esta parte social que es muy importante y que se ha hecho" (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Empero, como se desarrolla con mayor amplitud en el factor de intervenciones para el fomento del deporte social, los cursos de capacitaciones que ofrece la Dirección para ayudar a potenciar los recursos humanos son insuficientes.

3.2.2 Tiempo de dedicación e idoneidad del perfil del personal que desempeñan actividades relacionadas con el fomento del deporte social.

De acuerdo con información obtenida por medio de solicitud de información, el personal que labora en la Dirección de Cultura Física trabaja de lunes a domingo (ver anexo III). Lo anterior en virtud de que, como se señala en el factor de intervenciones públicas para el fomento del deporte social, esta dirección ha realizado diversos eventos masivos; los cuales se llevaron a cabo, generalmente, los fines de semana. Así, además de las funciones que el personal realiza de manera cotidiana, cuando existen eventos todo el personal colabora en éstos. Lo anterior se corrobora con lo declarado por el Director de Cultura Física:

“[...] el personal se divide en las tres subdirecciones [...] toda subdirección tiene sus estrategias y programas, pero cuando se realiza un evento masivo todos nos sumamos como un mismo equipo, hemos tenido muchísimos eventos [...] algunos de éstos -y otras actividades- se realizan los domingos” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

En relación con lo anterior, en entrevista con el Director de Cultura física declaró que el personal se encuentra sumamente comprometido con su trabajo y que siempre que se trabajaba fines de semana se buscó compensar los días de descanso.

En cuanto al personal de tipo “promotores deportivos comunitarios”, por ser voluntarios deportivos, el tiempo que dedican al fomento del deporte social es de manera eventual.

Por su parte, lo que refiere al perfil del personal contratado, la información obtenida por medio de solicitud de información indica que no existe un perfil del personal contratado (ver anexo III). También en la página oficial del Indeporte, no se da a conocer el perfil de los directivos y operativos, solo se publica las atribuciones y responsabilidades de los directores y subdirectores, entre ellos el subdirector del deporte social (<https://indeporte.cdmx.gob.mx/instituto/directorio>).

Sin embargo, en entrevista con el Director de Cultura Física, se ha logrado que el personal que labora en la Dirección tenga perfiles adecuados, debido a que se ha contratado personal que por contar con carreras afines al deporte habían llegado a realizar su servicio social; tal como se lee en la siguiente cita:

“En esta administración se buscó un perfil lo más adecuado posible para realizar actividades que tengan que ver con esta dirección. Es así como se tuvo al principio mucha gente del servicio social de las carreras de administración del deporte, mercadotecnia deportiva, entrenamiento deportivo y de ahí fuimos eligiendo a estos chicos para contratarlos [...]” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Con respecto a los promotores deportivos comunitarios, no existe un perfil establecido, empero según con lo declarado por el Director de Cultura Física, en su mayoría se trata de personas que alguna vez han realizado deporte y que tiene tiempo libre para poder coadyuvar con la Dirección.

3.2.3 Capacitación que recibe el personal para la realización de sus funciones.

En cuanto a la capacitación que recibe el personal contratado por Indeporte y que desempeña sus funciones en la Dirección de Cultura Física, la respuesta de solicitud de información indica que ésta no aplica (ver anexo III). Sin embargo el Director de Cultura Física señaló que existen algunas capacitaciones eventuales por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade) quien es el órgano gubernamental encargado

de la política deportiva a nivel nacional, empero sólo cuando se tiene que implementar algún programa federal en la entidad.

Existe la capacitación que en un momento dado nos da la propia Conade para la realización de las actividades federales, nuestro personal tiene que tomar ciertos cursos para poder entender la forma de hacer estas actividades y de alguna manera se enriquece su trabajo con todos estos nuevos aprendizajes” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

Con respecto al recurso humano de tipo “promotores deportivos comunitarios”, como se desarrolla con más profundidad en el factor de intervenciones para el fomento del deporte social, la Dirección de Cultura Física implementa acciones para capacitar a personas interesadas en el fomento del deporte a través de cursos: el curso de capacitación a promotores deportivos comunitarios, el curso de capacitación de entrenamiento funcional para la salud y el curso de capacitación clínicas deportivas. Lo anterior deja ver que existen buenos mecanismos para potenciar el recurso humano para el fomento del deporte social, pues según con los titulares de las áreas delegacionales del deporte, dichos mecanismos han sido fundamentales; retomado la opinión del Director de Cultura Física y Deporte de Benito Juárez:

“El instituto nos ha dado a nosotros como delegaciones la oportunidad de mandar a capacitar personal que pueda hacer toda esta parte social que es muy importante y que se ha hecho” (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas

2

Este factor se valora como insuficiente porque a pesar de que se identificó una falta de personal contratado por el Indeporte para el fomento del deporte social (específicamente de tipo “enlaces delegacionales”); los que se encuentra laborando, según lo declaro por el Director de Cultura Física, están comprometidos y motivados para cumplir con sus funciones debido a que en su mayoría son personas contratadas con carreras afines al deporte. Con relación a este aspecto, cabe señalar que no existe información pública que sea precisa y que permita corroborar la idoneidad del perfil del personal contratado.

Sin dejar de considerar el “perfil idóneo” del personal contratado por el Indeporte para el fomento del deporte social, se debe mejorar el aspecto de la falta de capacitación del personal; pues si bien existen capacitaciones eventuales y específicas para implementar

programas federales; no existen capacitación constantes para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente en sus funciones cotidianas.

Fortalezas: ante la falta de personal contratado y de recursos económicos, una importante fortaleza que ha ayudado a Indeporte a contar con más personal para el fomento del deporte social es que la Dirección de Cultura Física ha logrado obtener apoyo de los “promotores deportivos comunitarios”. Además, como se desarrolla con mayor amplitud en el factor de intervenciones para el fomento del deporte social, existen mecanismos para capacitarlos.

Debilidades: la falta de personal contratado de tipo operativo que desempeñen la función de enlaces delegacionales es una debilidad importante debido a que las áreas delegacionales del deporte juegan un rol importante en el fomento del deporte social (ver factor cooperación y coordinación intergubernamental). Por lo tanto, de existir una mejor vinculación entre Indeporte y dichas áreas delegacionales del deporte se podría fomentar, en mayor medida, el deporte social. En este contexto, es de suma importancia retomar la propuesta hecha por el titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, al señalar que:

[...] sería importante generar comisiones de seguimiento, en donde cada una de las delegaciones tome esa responsabilidad- de operacionalizar todos los programas- junto con el enlace del Instituto, para tener mejores resultados (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018)

Una limitación para contar con más personal para actividades relacionadas con el fomento del deporte social es el bajo presupuesto asignado a la Dirección de Cultura Física, pues el director de ésta señaló: “[...] –los principales obstáculos- es una combinación de varios elementos, partiendo del presupuesto, no se cuenta con el recurso para contratar a más personal, si tuviéramos más gente y recurso, podríamos estar constantemente viendo que las acciones, las estrategias y los programas se llevarán a cabo como están planteados” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

3.4 Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social en la Ciudad de México

El tercer factor que ha sido considerado en la propuesta metodológica para valorar la capacidad institucional que se tiene para el fomento del deporte social es contar con un marco

normativo en materia de deporte que reconozca y permita el fomento del deporte social. Los atributos que se valoran son: un marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social, un marco normativo que reconozca y establezca una definición conceptual adecuada del deporte social y un marco normativo que reconozca y establezca competencias y responsabilidades claras a diversos actores gubernamentales y no gubernamentales para lograr que un mayor número de personas tenga acceso a la práctica del deporte con enfoque social.

3.4.1 Marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social en la Ciudad de México.

Para la valoración de la existencia de un marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social en la Ciudad de México, es pertinente señalar que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que “esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión” (CPEUM, 2017). En este mismo sentido Haddad (2015) señala que “la jerarquía de la ley se refiere al grado de importancia de las mismas, dándole la supremacía a la Constitución y a los tratados internacionales y en menor grado a los reglamentos. Sin embargo éstos son la base de la ejecución de las leyes” (p. 61).

Así, como se mencionó en el factor anterior, en el 2011, México reconoció en el máximo nivel de su estructura jerárquica normativa que el deporte es un derecho y corresponde al Estado su promoción y fomento. En la actual LGCFyD (2013), que además de reglamentar el derecho a la cultura física y el deporte, es donde por primera vez se incorpora el concepto de “deporte social” y lo definen como “el deporte que promueve, fomenta y estimula el que todas las personas sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, tengan igualdad de participación en actividades deportivas con finalidades recreativas, educativas y de salud o rehabilitación” (art.5)

Es importante tener en consideración que los 32 estados y la Ciudad de México tienen la competencia de legislar en la materia, a través de sus congresos locales, sin contravenir a lo

que se estipula en la legislación nacional¹¹. En este sentido es que en México cada entidad federativa posee su propia Ley en materia de deporte. En cuanto a la Ciudad de México existe una la legislación vigente en materia de deporte: la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (LEFyDDF) promulgada en 2008. Sin embargo dicha normatividad no se encuentra actualizada por lo que no se encuentra establecido el concepto de deporte social. En relación con lo anterior, un aspecto importante que se identificó en entrevista realizada al Director de la Escuela Nacional de Entrenadores, especialista en temas de derecho deportivo, fue que la Ciudad de México presenta un déficit en cuanto a la actualización de su LEFyDDF:

En la actual Ley – la Ley General de Cultura Física y Deporte- [...] se hace mención que a partir del momento de su publicación en el 2013, todos los estados tendrán un año para realizar modificaciones a sus distintas leyes del deporte para adaptarse a ésta. Lo cual permitiría que todos los estados estuvieran alineados con un gran esqueleto y que pudiéramos hablar el mismo idioma sobre funciones, obligaciones, derechos, facultades [...] de alguna manera se debe realizar esta modificación a la Ciudad de México (Entrevista realizada al Director de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, especialista de derecho deportivo, el 06 de marzo de 2018).

Con respecto a una normatividad reglamentaria existe el ya mencionado “Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal” en donde se reconoce y establece el concepto de deporte social, definiéndolo de la misma manera que en la LGCFD.

3.4.2 Marco normativo que reconozca y establezca una definición conceptual adecuada de deporte social

En este atributo se valora la existencia, fortalezas y limitaciones de un marco normativo en materia de deporte que reconozca y establezca una adecuada definición de deporte social. En este contexto, como se abordó en el marco teórico-conceptual de la presente investigación, se ha establecido una caracterización del deporte social para un adecuado entendimiento gubernamental, a saber: 1) el reconocimiento del deporte como

¹¹ Los 32 estados y la Ciudad de México tienen la competencia de legislar en la materia, debido a que el instrumento jurídico que rige al deporte es una ley General, éstas son [...] normas expedidas por el Congreso de la Unión que distribuyen competencias entre los distintos niveles de gobierno en las materias concurrentes y sientan las bases para su regulación, de ahí que no pretenden agotar la regulación de la materia respectiva, sino que buscan ser la plataforma mínima desde la que las entidades puedan darse sus propias normas tomando en cuenta su realidad social [...] las leyes locales pueden tener su propio ámbito de regulación, poniendo mayor énfasis en determinados aspectos que sean preocupantes en una región específica [...] En este sentido, las entidades federativas pueden aumentar las obligaciones o las prohibiciones que contiene una ley general, pero no reducirlas, pues ello haría nugatoria a ésta (Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2011, p. 182)

derecho, 2) el reconocimiento del deporte como medio de desarrollo social y 3) el reconocimiento de las formas de práctica “deportiva” que la sociedad lleva a cabo en la cotidianidad (ver tabla 3).

Dichas características propias del deporte social son importantes en virtud de que a partir de ellas se valora si el marco normativo en materia de deporte con el que cuenta el Indeporte reconoce y permite que se fomente el deporte social. Específicamente se revisa lo establecido en la Ley General de Cultura Física y Deporte, la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal y en el Reglamento Interior del Indeporte.

Es importante considerar la Ley General de Cultura Física debido a que, como ya se ha hecho alusión, es ahí en donde por primera vez se incorpora el concepto de deporte social como una manifestación del hecho deportivo. Por lo que dicha Ley define tanto al *deporte* como al *deporte social*.

Tal como se resalta en negritas en las siguientes definiciones, conceptualmente el “deporte social” comienza a definirse como “el deporte que promueve...”; en este sentido es importante que en primera instancia se analice el concepto de deporte.

Deporte	Deporte social
<p>La actividad física, organizada y reglamentada que tiene por finalidad preservar y mejorar la salud física, el desarrollo social, ético e intelectual, con el logro de resultados en competencias (art. 5)</p>	<p>El deporte que promueve, fomenta y estimula el que todas las personas sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, tengan igualdad de participación en actividades deportivas con finalidades recreativas, educativas y de salud o rehabilitación (art.5).</p>

En relación a ello se identifica que el concepto de *deporte* establecido en el artículo 5° de la Ley General de Cultura Física y Deporte, es una definición limitativa que va más enfocado hacia lo competitivo. Lo anterior debido a que analizando detalladamente dicha definición conceptual de *deporte* se hace referencia a que el deporte es: 1) “una actividad física, organizada y reglamentada”; lo cual deja fuera todas aquellas formas de práctica “deportiva” que la sociedad lleva a cabo en la cotidianidad y que no necesariamente se encuentran organizadas y reglamentadas, sino que su práctica responde a gustos y

preferencias; 2) si bien el concepto de *deporte* cumple con la característica de que éste es un medio para alcanzar diferentes objetivos para un desarrollo social, al señalar que tiene por finalidad preservar y mejorar la salud física, el desarrollo social, ético e intelectual; se finaliza con la frase: “con el logro de resultados en competiciones” Este último elemento nombrado en la definición conceptual de *deporte* indica la alta importancia de la competitividad por sobre el ya mencionado reconocimiento de la función social del deporte. Es así que contraviene también la característica del reconocimiento de todas las formas de práctica “deportiva” que no tienen como finalidad última la competencia.

Como se señaló anteriormente se identifica que existe una definición conceptual del deporte caracterizada por ser de enfoque competitivo. Lo anterior es relevante en la medida que el concepto de *deporte social*, al definirse como “el deporte que...” replicaría el enfoque meramente competitivo con el que se está definiendo conceptualmente al deporte.

Un indicador que muestra que la definición conceptual de *deporte* que se establece en la Ley de Cultura Física y Deporte es limitativo, es la comparación entre dicha definición y la establecida en la Unión Europea a través de la Carta Europea del Deporte que se muestra en la tabla 13. Pues si se comparan ambas definiciones, se deja ver que en la Unión Europea se tiene un concepto mucho más amplio, que no se limita a un enfoque competitivo o social, sino que deja espacio para ambos enfoques.

TABLA 13
Definiciones de “deporte” en la Unión Europea y en México.

Carta Europea del Deporte	Ley General de Cultura Física y Deporte
“todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles” (art 2, 1992).	“la actividad física, organizada y reglamentada que tiene por finalidad preservar y mejorar la salud física, el desarrollo social, ético e intelectual, con el logro de resultados en competiciones” (art. 5, 2013).

Fuente: elaboración propia con base en la Ley General de Cultura Física y Deporte 2013 y la Carta Europea del Deporte 1992.

Por otra parte, la definición conceptual del *deporte social* establecida en la Ley General de Cultura Física y Deporte 2013, cumple con las características de que es un deporte para todos al señalar que “promueve, fomenta y estimula el que todas las personas sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, tengan igualdad de participación”. Cumple también con la característica de

que el deporte es un medio para alcanzar objetivos del desarrollo social al establecer que su práctica es “[...] con finalidades recreativas, educativas y de salud o rehabilitación”. En este punto es pertinente identificar que la función social del deporte también se limita a finalidades de educación, salud y recreación.

Con respecto a la Ley de Educación Física y Deporte de la Ciudad de México (2008), es necesario precisar que sólo se cuenta con una única definición de deporte, sin diferenciar entre deporte competitivo y deporte social, a saber lo define como:

La práctica de actividades físicas e intelectuales que las personas, de manera individual o conjunta, realicen con propósitos competitivos o de esparcimiento en apego a su reglamentación. Dicha práctica propiciara el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud, y promoverá su integración y desarrollo en la sociedad (art.2)

En este caso, y a pesar de no existir una definición conceptual que refiera a *deporte social*, se identifica que existen las condiciones para que éste se fomente. Pues en primer lugar, un aspecto relevante es que la definición de la LEFyDDF presenta la incorporación no sólo de las actividades físicas sino también de las actividades intelectuales, además del reconocimiento de la práctica individualiza o colectiva. Estos dos aspectos cubren con la característica del reconocimiento de todas las formas de práctica “deportiva”. Así mismo al mencionar en la definición “[...] con propósitos competitivos o de esparcimiento [...]” no la limita a un enfoque social o competitivo como en el caso de la definición conceptual de deporte establecida en la LGCFyD.

Referente a la característica de que el deporte es un medio para alcanzar diferentes objetivos para un desarrollo social, la definición conceptual cumple con ello cuando se señala que “[...] dicha práctica propiciara el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud, y promoverá su integración y desarrollo en la sociedad”.

Ahora bien, con respecto al reglamento interior del Indeporte si se identifica el concepto de deporte social, definido de la misma forma que la LGCFyD.

3.4.3 Marco normativo que establezca competencias y responsabilidades a diversos actores gubernamentales y no gubernamentales que permita que se fomente el deporte social.

De acuerdo con la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social, una de las características o atributo que debe contener el

marco normativo es que se establezcan competencias y responsabilidades a diversos actores gubernamentales y no gubernamentales que permita que se fomente el deporte social.

En relación con lo anterior y para la valoración de este atributo se ha indagado en el marco normativo en materia de deporte aplicable a la Ciudad de México. Como se muestra en la tabla 14, se ha identificado que la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal establece una serie de competencias y responsabilidades a diferentes actores, a saber: el Indeporte, el Consejo del Deporte, las delegaciones y los sectores público, social y privado. Para cada uno de estos actores gubernamentales y no gubernamentales, la LEFyDDF destina un capítulo de su contenido.

TABLA 14
Identificación del establecimiento de competencias y responsabilidades a actores gubernamentales y no gubernamentales en el marco normativo del deporte de la Ciudad de México

Normatividad	Tipo de actor	Competencias y responsabilidades establecidas
LEFyDDF	Dependencias de la Administración Pública local.	Los titulares de las oficinas de dependencias de la Administración Pública local, tendrán la obligación de fomentar la práctica de actividades físicas o deportivas entre sus trabajadores; se promoverán, de acuerdo a las características de cada área y oficina, programas de activación física en donde se dediquen al menos 20 minutos de la jornada laboral para estas actividades (art.3).
LEFyDDF	Capítulo tercero Del Instituto del Deporte del Distrito Federal.	Corresponde al Instituto del Deporte del Distrito Federal ser el órgano rector de la política deportiva en esta ciudad. Las atribuciones del Instituto del Deporte del Distrito Federal son: Proponer, formular y ejecutar coordinadamente políticas que fomenten y desarrollen la práctica del deporte y la recreación. Establecer el procedimiento de coordinación en materia deportiva con los Órganos Político Administrativos de cada una de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal; Promover la participación y conjunción de esfuerzos en materia deportiva entre los sectores público, social y privado (art. 23). Establecer mecanismos de vinculación con organismos y entidades públicas y privadas para la difusión, promoción, capacitación, fomento e investigación en materia deportiva que promueva el desarrollo deportivo.
LEFyDDF	Capítulo cuarto: Del Consejo del Deporte.	Órgano consultivo y de propuesta que tiene por objeto opinar y coordinar acciones específicas de colaboración, difusión, promoción, desarrollo y estímulo en las tareas necesarias para crear y consolidar condiciones que favorezcan el derecho de los habitantes del Distrito Federal al conocimiento de la cultura física y la práctica del deporte. El Consejo estará conformado por: El Jefe de Gobierno del Distrito Federal El Director del Instituto del Deporte del Distrito Federal

		<p>El presidente, o en su caso, un integrante de la Comisión de Juventud y Deporte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.</p> <p>El presidente del Comité Deportivo Estudiantil;</p> <p>El presidente del Comité Deportivo Estudiantil;</p> <p>Un representante de organismos que manejen deportes individuales;</p> <p>Un representante de organismos para individuos con capacidades diferentes;</p> <p>Dos representantes de la iniciativa privada que se hayan distinguido por el apoyo brindado económica o técnicamente al fomento del deporte y la cultura física;</p> <p>Los dieciséis Directores del Área Deportiva de cada una de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal;</p> <p>Un Representante del Instituto de Ciencia y Tecnología del Distrito Federal.</p>
LEFyDDF	Capítulo sexto: De la participación de las delegaciones.	<p>Promover y organizar en sus respectivas circunscripciones actividades y prácticas físico deportivas.</p> <p>Apegarse a los lineamientos establecidos en el Programa del Deporte.</p>
LEFyDDF	Capítulo octavo: De la participación de los sectores público, privado y social.	<p>Los convenios que el Instituto del Deporte del Distrito Federal promueva para la participación de los sectores social y privado, entidades de la Administración Pública Federal, así como de los organismos deportivos, con el fin de integrarlos al Sistema de Cultura Física y Deporte deberán tener como objetivo fundamental el fomento y desarrollo del deporte.</p> <p>Las instituciones educativas privadas podrán permitir el acceso y uso de sus instalaciones a sus alumnos y a los padres de familia de éstos; y en su caso los deportistas y/o habitantes del Distrito Federal (art 10).</p>
Reglamento Interior del Indeporte	De la Dirección de Cultura Física	<p>La Dirección de Cultura Física tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>Proponer y coordinar los programas y estrategias relativas a la activación física, deporte social y recreación física que implemente el Instituto;</p> <p>Coordinar con los Órganos Político-Administrativos, así como Organismos Públicos, Sociales y Privados, la operación de las estrategias de actividad física, deporte social y recreación física;</p> <p>Gestionar ante las instituciones públicas y privadas, los apoyos que permitan coadyuvar en la operación y permanencia de las estrategias de la actividad física, el deporte social y recreación física.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de documentos normativos en materia de deporte.

Por su parte, en el Reglamento Interior del Indeporte se observa que de manera enunciativa establece responsabilidades y competencias a la Dirección de Cultura Física para que se coordine con otros actores y se permita el fomento del deporte social. Esto es, se dice de una vinculación con actores públicos, privados y sociales; sin embargo no se establecen los mecanismos, formas o tipo de participación que debe llevarse a cabo.

Cabe destacar que este atributo es retomado también para la valoración de otros factores que conforman la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional, a

saber: la cooperación y coordinación intersectorial, la cooperación y coordinación intergubernamental y el factor de participación pública de actores socioeconómicos para potenciar el fomento del deporte social. Pues en cada uno de estos factores se valora si el marco normativo que existente es adecuado para que les permita participar de manera óptima en el fomento del deporte social (ver atributos del factor 5, 6 y 8 en la tabla 9).

En este sentido, es que al menos de manera enunciativa, en las Leyes que son el marco jurídico legal en el que la autoridad gubernamental basa su actuación, se encuentra establecido la participación del sector gubernamental, el sector social y el sector privado (art.3, art.10 y art.23 de la LEFyDDF 2008 y art. 17, art.20 Reglamento Interno del Indeporte).

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas

2

Este factor se valora como insuficiente, pues si bien existe una norma con una importante jerarquía, es decir la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (2008), ésta no se encuentra actualizada. Lo anterior es importante debido a que en 2013 se emitió a nivel nacional la actual Ley General de Cultura Física y Deporte, en donde por primera vez se reconoció y estableció conceptualmente al *deporte social*.

La desactualización de la ley aplicable a la Ciudad de México tiene como efecto la falta del establecimiento conceptual del deporte social; aunque, como se abordó en el factor reconocimiento público y prioritario, dicho concepto se encuentra considerado en el Reglamento Interno del Indeporte.

Fortalezas: a pesar de la ya aludida desactualización de la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal; el contenido de la definición conceptual de deporte y el reconocimiento de éste como derecho establecidos crean las condiciones normativas para que, en parte, se pueda fomentar el deporte social. Incluso, en comparación de la Ley General de Cultura Física y Deporte, se identifica que la ley aplicable a la Ciudad de México posee un enfoque más abierto que permite se fomente tanto el deporte competitivo como el social.

Otra fortaleza, es que existe un establecimiento de competencias y responsabilidades a actores gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, es necesario valorar si éstas son adecuadas y si realmente se están llevando a cabo, si existen mecanismos para

materializar dicha cooperación y coordinación y si esta participación se dirige a generar el mayor valor social posible. Dicha valoración se llevará a cabo en los factores de cooperación y coordinación intergubernamental, intersectorial y de participación social.

Debilidades: un punto sumamente importante, es reiterar que una de las características del fomento del deporte social como asunto público es su reconocimiento gubernamental como un asunto transversal (ver tabla 3 “caracterización del deporte social para un adecuado entendimiento gubernamental”). Ello significa que la competencia y responsabilidad para lograr que se fomente el deporte social no debe establecerse única y exclusivamente al sector deportivo; sino a diferentes sectores gubernamentales para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos. Dicha transversalidad de competencias y responsabilidades no se encuentra presente en la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (2008), ni tampoco en el Reglamento Interior del Indeporte, pues la única participación de otros sectores o dependencias gubernamentales se reduce a la obligación de los titulares de las dependencias de la administración pública de la Ciudad de México para fomentar la práctica de actividades físicas o deportivas entre los servidores públicos.

En este sentido, se propone incorporar a aquellos sectores gubernamentales que por sus objetivos son actores potenciales para fomentar el deporte, tales como educación, salud, institutos de las mujeres, de juventud y aquellos que tengan que ver con la inclusión social. Pues no basta con un reconocimiento de que el deporte tiene una función social, sino se establecen competencias y responsabilidades.

3.5 Recursos financieros destinados al fomento del deporte social

Otro de los factores considerados es el de los recursos financieros destinados al fomento del deporte social, para el caso de la presente evaluación refiere al monto presupuestal destinado a las acciones, programas, y actividades que tengan como objetivo fomentar el deporte social en Ciudad de México a través del Indeporte.

Así, tal como se presentó en la tabla 9, este factor se desglosa en: recursos públicos asignados a la organización gubernamental responsable de la política deportiva, recursos públicos que la organización encargada del fomento del deporte le asigna al fomento del deporte social y otro tipo de financiamiento destinado al fomento del deporte social.

3.5.1 Recursos públicos asignados a la organización gubernamental responsable de la política deportiva

Para valorar la existencia y que tantos recursos públicos le han sido asignados al Indeporte, se ha hecho una revisión del Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México en el periodo de estudio 2012-2018, pues es ahí en donde se lleva anualmente el control y ejercicio del gasto público para toda la entidad. También, con el fin de tener más insumos y *grosso modo* una referencia comparativa para la valoración, se revisa el ejercicio fiscal 2019 (ver tabla 15).

Así, primero se identificó el monto total de presupuesto de Egresos de la Ciudad de México por año fiscal; después el presupuesto asignado al Indeporte; con ello se realizó el cálculo del porcentaje del presupuesto público asignado al Indeporte respecto al presupuesto de egresos de la Ciudad de México. Finalmente se realizó un promedio de dicho porcentaje para el periodo 2012-2018, tal como se muestra en el apartado de “INDEPORTE” de la siguiente tabla:

TABLA 15
Porcentaje del presupuesto público asignado Organismos de Educación y Salud de la Ciudad de México respecto al Presupuesto de Egresos 2012-2019 (precios corrientes)

Año fiscal	Presupuesto total de egresos	INDEPORTE		INDEPI		INJUVEDF		IAPA	
		miles de pesos	%						
2012	1.38043E+11	55,067,166	0.04	23,958,510	0.02	90,811,176	0.07	124,458,617	0.09
2013	1.44143E+11	58,559,828	0.04	24,066,196	0.02	92,327,006	0.06	105,706,913	0.07
2014	1.56838E+11	80,815,172	0.05	24,562,486	0.02	95,201,834	0.06	103,030,713	0.07
2015	2.69223E+11	92,598,692	0.03	25,385,877	0.01	109,300,017	0.04	106,826,284	0.04
2016	1.81334E+11	98,947,089	0.05	25,912,724	0.01	111,920,404	0.06	114,112,614	0.06
2017	1.98966E+11	118,088,388	0.06	26,753,563	0.01	121,377,426	0.06	109,626,193	0.06
2018	2.26852E+11	170,260,392	0.08	27,928,931	0.01	127,953,573	0.06	104,232,782	0.05
Promedio 2012-2018			0.05		0.01		0.06		0.06
2019	234016325579	308,934,582	0.13	28,290,751	0.01	157,326,875	0.07	103,147,518	0.04

Continuación tabla 15

Año fiscal	Presupuesto total de egresos	IEMS		INMUJERESDF		ILIFE	
		miles de pesos	%	miles de pesos	%	miles de pesos	%
2012	1.38043E+11	687,532,691	0.50	106,719,681	0.08	134,598,173	0.10
2013	1.44143E+11	739,091,963	0.51	107,622,930	0.07	31,815,354	0.02

2014	1.56838E+11	796,265,236	0.51	110,366,780	0.07	32,626,413	0.02
2015	2.69223E+11	824,593,126	0.31	114,000,340	0.04	26,916,458	0.01
2016	1.81334E+11	890,956,099	0.49	126,604,794	0.07	15,706,970	0.01
2017	1.98966E+11	924,087,831	0.46	133,863,628	0.07	34,719,588	0.02
2018	2.26852E+11	955,651,357	0.42	159,141,963	0.07	36,106,137	0.02
Promedio 2012-2018			0.46		0.07		0.03
2019	234016325579	1,027,324,955	0.44	236,065,403	0.10	36,690,776	0.02

Fuente: Presupuestos de Egresos del Distrito Federal 2012-2018 en <http://www.aldf.gob.mx/presupuesto-egresos-107-8.html>.

En la siguiente gráfica se puede observar que del periodo 2012 a 2018, el presupuesto asignado al Indeport respecto del presupuesto de egresos de la Ciudad de México, inició con un 0.4% y finalizó con un 0.08% respectivamente. Si se hace una comparación entre el inicio de la administración 2012-2018 y 2019-2024, se puede observar que el presupuesto asignado al Indeport se triplicó, pues de asignarle en 2012 un 0.04%, en 2019 es de 0.13%.

Lo anterior visibiliza la importancia insuficiente en cuestiones presupuestales al Indeport como organismo encargado de la política deportiva en la entidad durante el periodo de estudio.

GRÁFICA 2
Evolución del presupuesto público en porcentaje asignado al Indeport respecto al presupuesto de egresos de la Ciudad de México 2012-2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos recabados del presupuestos de egresos del Distrito Federal 2012-2018 en <http://www.aldf.gob.mx/presupuesto-egresos-107-8.html>.

El presupuesto que el gobierno de la Ciudad de México le asigna al Indeporte se encuentra dentro del otorgado al rubro “Organismos de Educación, Salud y Asistencia”¹². Dentro de este rubro se destinan recursos a seis institutos más, a saber: el Instituto para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad del Distrito Federal (INDEPI), el Instituto de la Juventud del Distrito Federal (INJUVEDF), el Instituto para la Atención y Prevención de las Adicciones en la Ciudad (IAPA), el Instituto de la Mujer del Distrito Federal (INMUJERESDF), el Instituto Local de la Infraestructura Física Educativa del Distrito (ILIFE) y el Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal (IEEMS).

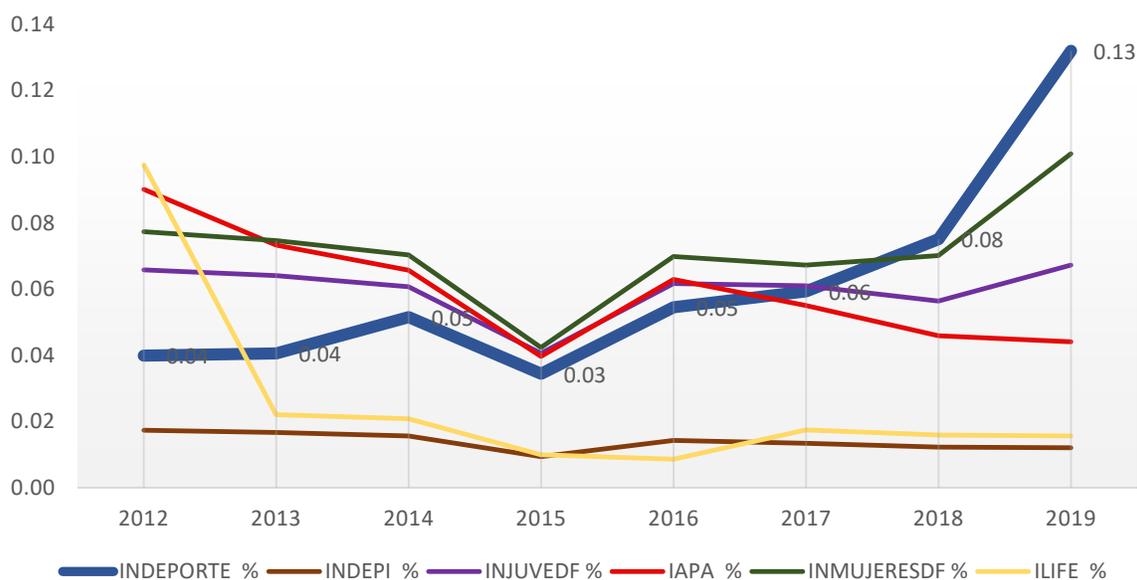
En la misma tabla 15, se muestra el porcentaje de presupuesto público asignado anualmente a los institutos respecto del gasto público total para la Ciudad de México; lo anterior con la finalidad de tener un parámetro para valorar que tantos recursos se le asignan al Instituto en comparación con sus homólogos¹³. Para ejemplificar, se muestra la siguiente gráfica.

¹² Para el caso de la administración 2019-2014, el Inmujeres Df ha pasado de ser un organismo de educación, salud y asistencia a una secretaría: la Secretaría de las Mujeres.

¹³ Aunque se consideró al Instituto de la Educación Media Superior del Distrito Federal (IEEMS), no se muestra en la gráfica debido a que se encuentra muy por arriba del presupuesto asignado a los otros Institutos. Lo anterior resulta en que al graficarse, no permite apreciar de manera adecuada la diferencia entre los demás institutos.

GRÁFICA 3

Evolución del presupuesto público en porcentaje asignados a los Institutos considerados como Organismos de Educación, Salud y Asistencia, respecto al presupuesto de egresos de la Ciudad de México 2012-2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos recabados del presupuestos de egresos del Distrito Federal 2012-2019 en <http://www.aldf.gob.mx/presupuesto-egresos-107-8.html>.

De acuerdo con los resultados de este ejercicio, se evidencia que el presupuesto público destinado anualmente al Indeportre respecto del presupuesto de egresos de la Ciudad de México ha crecido incrementalmente, pasando de un 0.04% en 2012 a 0.08% en 2018 (ver grafica 2). Cabe destacar que de 2012 a 2016, el Indeportre ocupó el tercer lugar de los institutos a los que menos presupuesto se les asignó, cambiando favorablemente su situación para 2017 y 2018.

También se evidencia que para 2018 el instituto representa la segunda dependencia con mayor asignación de presupuesto respecto del PECDMX, sin embargo este es bajo e insuficiente pues es apenas el 0.08% del cien por ciento del gasto público en la entidad, y si se compara con sus homólogos, es decir los institutos considerados como “Organismos de Educación, Asistencia y Salud”, en promedio de 2012 a 2018 ocupa el tercer lugar de los institutos que menos presupuesto recibieron durante dicho periodo (0.05%), sólo por arriba del Instituto para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad del Distrito Federal (0.01%) y el Instituto Local de la Infraestructura Física Educativa del Distrito

(0.03%) (Ver gráfica 3 y tabla 15). Si se compara con el ejercicio fiscal 2019, se puede observar que es el Instituto al que más porcentaje de presupuesto público se le asigna respecto del presupuesto de egresos de la Ciudad de México, incluso por arriba del presupuesto asignado a lo que era el Inmujeres, ahora Secretaría de Mujeres.

Por su parte, si la inversión se mide en términos *per cápita*, se estima que para el 2018 el gobierno de la Ciudad de México está destinando tan sólo \$19.09 pesos anuales por persona (a precios corrientes) para la organización gubernamental responsable del fomento del deporte en la Ciudad de México¹⁴.

Con base en lo anterior, se infiere que si bien el Indeport es una de las dependencias que para 2018 contaba con mayor presupuesto, el recurso público que se destina es insuficiente. En dicho contexto, considerando que el Indeport dirige su intervención tanto al fomento del deporte competitivo como al deporte social, es importante analizar cómo se movilizan los recursos para fines específicos del fomento del deporte social. Pues en entrevista con el Director de Cultura Física del Indeport se constató que una vez asignados los recursos desde el gobierno central, éstos se manejan por el área de finanzas del propio instituto.

3.5.2 Recursos públicos que la organización responsable de la política destina al fomento del deporte social

Una aproximación a la valoración de la suficiencia presupuestal destinada al fomento del deporte social se cristaliza a través de la asignación de recursos a programas que son implementados por la Dirección de Cultura Física (DCF). Pues dicha dirección es el área encargada de “proponer y coordinar los programas y estrategias relativas a la activación física, deporte social y recreación física que implemente el Instituto” (Reglamento Interno del Indeport, 2015). Así también se considera la opinión recabada en entrevista con el director de la DCF.

El programa a considerar para este objetivo, que también se retoma y analiza con mayor amplitud en la evaluación del factor referente a las intervenciones públicas para el fomento del deporte social, es el actualmente denominado Conformación de Comunidades

¹⁴ El cálculo de la inversión per cápita se realizó dividiendo el monto total asignado al Indeport del presupuesto de egresos de la Ciudad de México, entre el número de habitantes de la entidad. Esto es \$170, 260, 392. 00 / 8 918 653 habitantes de la Ciudad de México.

Deportivas¹⁵. La consideración de este programa se basa en que es el único que cuenta con reglas de operación (ROP) de los que implementa la DCF y ha operado durante todo el periodo de estudio, de 2012 a 2018. Así también que el recurso con el que opera el programa proviene del presupuesto con el que cuenta el Indeporte.

El programa Conformación de Comunidades Deportivas tiene como uno de sus objetivos generales “promover la actividad física, recreativa y deportiva mediante la recuperación y/o aprovechamiento de espacios públicos. Contribuyendo con el Indeporte, a impulsar la práctica del deporte social entre la población de la Ciudad de México” (Indeporte, 2016). Para su funcionamiento, desde su creación en 2012 hasta el día de hoy, se le ha asignado anualmente un presupuesto de \$ 450,000.00 (cuatrocientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N).

En este sentido, es importante recuperar los resultados de la evaluación de diseño y operación externa de 2017 realizada por Hernández, Wences y Moreno (2018), pues en ella se concluyó que:

[...] es importante destacar que este presupuesto –asignado al programa– se ha mantenido idéntico desde su creación en 2012, sin contemplar el efecto inflacionario, lo que evidentemente reduce la cantidad y calidad de los materiales deportivos de difusión que el programa otorga año con año. Esta situación limita la ampliación de las metas, pues no ha sido posible incrementar el número de comunidades conformadas ni la calidad de los materiales (p. 29)

En este contexto, es pertinente reconsiderar dos cosas, 1) el presupuesto asignado al Indeporte respecto del presupuesto de egresos de la Ciudad de México creció de 2014 a 2018, (pasando de \$55, 067,166 a \$ 170, 260,392 miles de pesos) y 2) para el mismo periodo de tiempo, el recurso asignado al programa de Conformación de Comunidades Deportivas se ha mantenido estático (\$450, 000 miles de pesos), cuestión que lo ha limitado a pesar de que la evaluación externa realizada ha concluido que tiene buenos resultados (ver tabla 16).

¹⁵ Los antecedentes de este programa se remiten al programa Conformación de Redes Deportivas Comunitarias, para el que en 2012 se publican las ROP en la Gaceta Oficial del Distrito Federal con número 1313 de fecha 21 de marzo. En 2014 cambian su nombre a Clubes Deportivos Sociales, publicando sus ROP el 31 de enero de 2014 bajo el numeral 1788. Para 2016, el programa cambia su denominación a “Conformación de Comunidades Deportivas”.

TABLA 16
Porcentaje del presupuesto asignado anualmente al programa de Conformación de Comunidades Deportivas en relación al presupuesto asignado al Indeport 2012-2018 (precios corrientes)

Año fiscal	Presupuesto del Indeport (precios corrientes)	Presupuesto asignado al Programa de Conformación de Comunidades Deportivas	%
2012	55,067,166	450,000	0.82
2013	58,559,828	450,000	0.77
2014	80,815,172	450,000	0.56
2015	92,598,692	450,000	0.49
2016	98,947,089	450,000	0.45
2017	118,088,388	450,000	0.38
2018	170,260,392	450,000	0.26

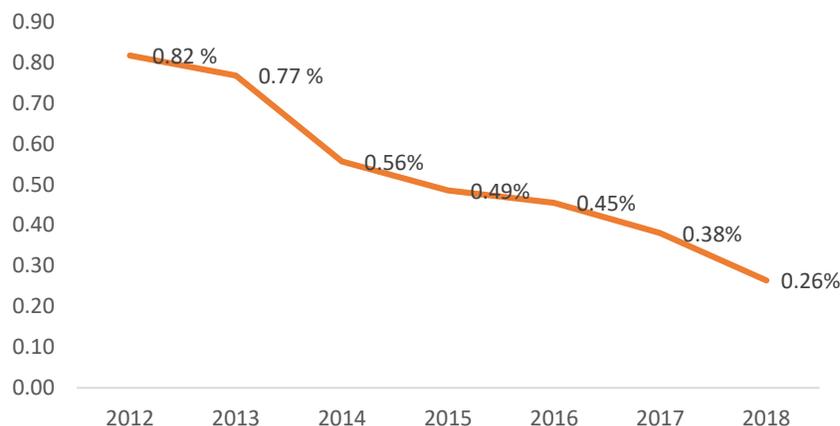
Fuente: Presupuestos de Egresos del Distrito Federal 2012-2018 en <http://www.aldf.gob.mx/presupuesto-egresos-107-8.html>.

En la siguiente gráfica se ejemplifica tanto la relación entre el crecimiento del presupuesto asignado al Indeport y el mantenimiento estático del presupuesto asignado al programa. Gráficamente se evidencia una recta descendente, en efecto a que, aunque el presupuesto del Indeport creció incrementalmente de 2012 a 2018, el presupuesto asignado al programa siempre fue el mismo.¹⁶ Aunado a ello es que se evidencia que la asignación presupuestaria al programa es muy baja con relación al presupuesto público del Indeport; pues para el 2018 representa apenas un 0.26%. Idealmente, como ya se señaló, debería considerarse que anualmente hay un efecto inflacionario por lo que los recursos destinados al programa en lugar de disminuir deberían de incrementar según las necesidades del mismo.

¹⁶ Los datos utilizados para estimar el porcentaje del presupuesto asignado al Programa de Conformación de Comunidades Deportivas respecto del presupuesto asignado al Indeport se realizó lo siguiente: el gasto anual destinado al programa (\$450, 000.00) se multiplico por 100, y el resultado se dividió por el presupuesto anual con el que, para ese año, contaba el Indeport.

GRÁFICA 4

Evolución del presupuesto en porcentaje asignado al programa de Conformación de Comunidades Deportivas respecto al presupuesto asignado al Indeporte 2012-2018



Fuente: Elaboración propia con base en datos recabados del presupuestos de egresos del Distrito Federal 2012-2018 y de la evaluación de diseño y operación realizada al programa en 2007, <http://www.aldf.gob.mx/presupuesto-egresos-107-8.html>.

Lo anterior evidencia el bajo presupuesto asignado al deporte social dentro del mismo instituto, además, retomando la opinión del director del área encargada del fomento del deporte social, dicho presupuesto también es insuficiente:

[...] cuando vamos a los números y a los presupuestos -el deporte social- es el programa que menos recibe [...] requiere de mucho más apoyo porque son demasiados los que quieren participar, comunidades enteras, colonias y no es suficiente presupuesto para atender estos programas, la verdad es que se atiende a la mayor parte posible y por eso se trata de involucrar a los tres ámbitos que pudieran, en un momento dado, aportar para que se desarrolle el deporte social. Estoy hablando del ámbito federal, del ámbito estatal y por supuesto del ámbito delegacional en el caso de la Ciudad de México (Contacto directo, 26 de febrero de 2018).

3.5.3 Recursos de otras fuentes de financiamiento destinadas al fomento del deporte social

Antes de comenzar con la valoración de este atributo, es importante mencionar que la información fue limitada. Pues con la finalidad de tener elementos cuantitativos que ayudaran a esta evaluación se realizó una solicitud de información con folio 0315000045118, a través de la plataforma de InfoDf; y aunque se obtuvo respuesta, no se proporcionó la información de este rubro¹⁷. Empero, dicha carencia se logra solventar a través de información más

¹⁷ Se solicitó la siguiente información: 1) presupuesto destinado al fomento del deporte social; 2) especificar si el presupuesto era público o bien se obtenían de otras fuentes. Sin embargo la respuesta obtenida fue que “esta

cualitativa, obtenida en entrevistas realizadas tanto al Director de Cultura Física del Indeporte como las realizadas a los titulares de las áreas delegacionales del deporte. También se acudió a información obtenida de los informes anuales del Indeporte.

En los informes del Indeporte de 2013-2016¹⁸, documentos en donde se exponen los resultados anuales de la gestión del instituto, se identifica que se han obtenido un importante financiamiento del sector privado para el deporte. Como se puede observar a continuación:

TABLA 17

Informes del Instituto del deporte de la Ciudad de México con respecto al financiamiento privado para el fomento del deporte (2013-2016)

Año	Contenido
2013	“nuestra relación con la iniciativa privada para el fomento y desarrollo de las actividades deportivas, respaldada en todo momento por el Gobierno del Distrito Federal que encabeza el Dr. Miguel Ángel Mancera [...] han permitido que rebasemos nuestras propias expectativas en términos de gestión de este primer año” (p. 3).
2014, 2015	[...] la alianza que realiza el Indeporte con empresas de la Iniciativa Privada se convirtió en una de las grandes estrategias para obtener recursos a favor de la población de la Ciudad de México” (p. 5, p. 6).
2016	La Ciudad de México se ha convertido en la Capital del Deporte [...] los programas y estrategias deportivas que estableció el gobierno de la Ciudad de México para fomentar la actividad física de la población capitalina, así como la realización de eventos deportivos de la mano con empresas de la Iniciativa Privada han encumbrado a la CDMX como un referente de deporte, no solo en nuestro país sino a nivel internacional (p. 7).

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, de acuerdo con la opinión en entrevista, tanto del director de Cultura Física como de los responsables de las áreas del deporte en las delegaciones consideran que una gran fortaleza del Indeporte, durante la gestión 2012-2018, ha sido la vinculación que el instituto ha tenido con la iniciativa privada para obtener recursos financieros y materiales. Por ejemplo en opinión del Director de Cultura Física:

[...] este sexenio, hablando de deporte, fue bastante amplio gracias a la participación de patrocinios para las diferentes actividades y eventos del Instituto. **Ellos pagaron, tanto el material como la realización de los mismos.** El gobierno solo puso el lugar

dirección no está en posibilidad de informar lo solicitado en virtud de que no es el ámbito de su competencia la información del presupuesto”. Por los límites temporales de esta investigación no es posible realizar una nueva solicitud de información (ver anexo III).

¹⁸ La revisión de los informes se limitan hasta 2016 debido a que la versión 2017 y 2018 de dichos informes no se encuentran como información pública.

y participó en la organización, pero todo el recurso vino de fuera.” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Por su parte en opinión del Director de Benito Juárez señala:

"[...] yo creo que la cooperación público-privada es un tema muy importante que se ha hecho, prueba de ello es que en esta gestión el Instituto ha sido nuestro mejor ejemplo de cómo se maneja el tema o como se debe de manejar" (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Finalmente se concluye que Indeporte ha tenido la habilidad para obtener fuentes de financiamiento para el fomento del deporte social, específicamente a través de la iniciativa privada. Empero, sin dejar de considerar un acierto en la generación del ya mencionado financiamiento a través de dicha coparticipación, es importante analizar y valorar hacia donde van dirigidos. Porque como se aludió en el marco teórico-conceptual de la presente investigación, la capacidad institucional es también aquella que se posee, y se construye para generar el mayor valor social posible. En este sentido es que este análisis se profundiza en la evaluación del factor de recursos de intervención, en donde se muestran qué tipo de estrategias, programas, eventos o acciones se han realizado con esta coparticipación.

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas

2

Este factor se valora como insuficiente, pues aunque existen recursos públicos destinados al fomento del deporte y específicamente al deporte social durante el periodo 2012-2018; éstos son bajos e insuficientes.

Por una parte, y que también tiene que ver con el insuficiente reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte social, se evidenció que el gobierno de la Ciudad de México durante dicha gestión destinó menos presupuesto al deporte. Pues en promedio se le asignó un 0.05% de presupuesto público al Indeporte respecto del PECDMX; lo que para el inicio de la gestión 2019-2014 fue de 0.13%.

También se evidenció que el presupuesto otorgado al Indeporte como organización encargada de la política deportiva de 2012-2018 es bajo en comparación con los recursos destinados a sus homólogos; es decir a otros institutos que también son considerados como Organismos de Educación, Salud y Asistencia. Como referencia comparativa, para el 2019, Indeporte es el organismo al que se le asignó mayor presupuesto, incluso mayor que a lo que

era Inmujeres y paso a ser Secretaría de las Mujeres. En este contexto es también importante señalar que internamente el Indeporte no le ha dado la suficiente asignación presupuestal al fomento del deporte social, pues además de que sólo contaban con un programa con presupuestación programada, los recursos asignados a éste no cambiaron.

Fortalezas: Indeporte logró construir y fortalecer su capacidad financiera a través de la participación público-privada (sobre todo empresarial), sin embargo es necesario analizar si dicha vinculación va encaminada a generar el mayor valor social posible. Lo anterior se evidencia tanto en los informes de resultados revisados anteriormente como en la diversidad de eventos de carácter de “eventos masivos” que se llevaron a cabo entre Indeporte y sector privado (ver tabla 19).

3.6 Cooperación y coordinación intersectorial

La cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social es otro de los principales factores determinados a considerar en la evaluación de la capacidad institucional para el fomento del deporte social. Es así que se valoran dos atributos: la cooperación y coordinación establecida normativamente que permita que se fomente el deporte social; y la cooperación y coordinación efectiva que se produce para el fomento del deporte social.

3.6.1 Cooperación y coordinación intersectorial normativa que permita que se fomente el deporte social

Antes de comenzar con la valoración de este atributo, es necesario precisar que, como ya se ha abordado en el marco teórico-conceptual de esta investigación, una característica del deporte social es su reconocimiento como un medio para alcanzar objetivos del desarrollo social. Lo anterior implica que para que exista un fomento del deporte social como asunto público su tratabilidad debe ser transversal (ver tabla 3. caracterización del deporte social para un adecuado entendimiento gubernamental).

En relación con lo anterior es que los sectores que deberían estar involucrados son aquellos para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos (salud, educación, institutos de juventud y mujeres, entre otros); es pertinente señalar la opinión de Añorve, experto consultado en la Técnica de Validación por Contenido por Juicio de Expertos, que señala:

“Este es quizá una de las mayores deudas -un marco normativo que reconozca que el deporte es un asunto transversal y que establezca competencias y responsabilidades a diferentes sectores- (...) el deporte no tiene mucha transversalidad cuándo debería hacerlo con los institutos de las mujeres, institutos de la juventud, instancias que aseguren la no discriminación, programas y acciones de la Secretaría de Salud y muy importante con la SEP” (Información obtenida del cuestionario virtual aplicado al profesor- investigador de la Universidad de Guanajuato, también autor del libro *El deporte como observatorio del cambio social*, el día 04 de abril de 2018).

Es así, que a continuación se retoma el marco normativo en materia de deporte aplicable para la Ciudad de México y específicamente el Indeport visto anteriormente en la tabla 14, y con ello se identifica si normativamente se establece una cooperación y coordinación intersectorial que permita que se fomente el deporte social de manera transversal. También con el objetivo de valorar que tan efectiva es dicha cooperación y coordinación se retoma la opinión de la titular de la Subdirección de Educación Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación del Distrito Federal.

Para la valoración de la cooperación y coordinación normativa que permita que se fomente el deporte social, se retoma lo presentado en el factor marco normativo (tabla 14), en donde se identifica que en la normatividad aplicable al Indeport, no existe una asignación de competencias o responsabilidades a los diferentes sectores gubernamentales para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos (salud, educación, institutos de las mujeres, juventud, organismos de inclusión social, entre otros).

Pues con respecto a la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal, aunque en su artículo tercero se establece responsabilidades a las dependencias gubernamentales de la Administración Pública de la Ciudad de México, éstas se simplifican a una obligación de los titulares de las dependencias a activar a los servidores públicos que laboran ahí.

En relación con lo anterior, es relevante señalar que el Director de Cultura Física del Indeport en entrevista señaló que un ejemplo claro de una vinculación intersectorial es el programa denominado “Actitud Activa” que implementa la dirección a su cargo, en donde:

“se les invita – a las dependencias-a que todos los días se activen 20 minutos. De todas las dependencias tenemos ya casi el 70 % participando en este brillante programa que le invita a la gente a que se detenga ese ratito en su trabajo y se active físicamente, las personas pueden hacer lo que gusten para activarse” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeport, el día 26 de febrero de 2018)

Lo declarado por el Director de Cultura Física deja ver que dicha vinculación, sin dejar de considerar que es positiva, se limita a un programa. Y se está desaprovechando el potencial del deporte como vehículo para lograr objetivos sectoriales específicos.

Más aún, dicha Ley del deporte establece que el Indeport debe contar con un órgano consultivo y de propuestas denominado “Consejo del Deporte del Distrito Federal”, que tiene por objetivo “opinar y coordinar acciones específicas de colaboración, difusión, promoción, desarrollo y estímulo en las tareas necesarias para crear y consolidar condiciones que favorezcan el derecho de los habitantes del Distrito Federal a [...] la práctica del deporte” (art. 24), en donde tampoco es visible una participación de otros sectores gubernamentales que por sus objetivos pueden ser actores potenciales para el fomento del deporte (institutos de las mujeres, juventud, seguridad, salud, educación, etc.). Así, este Consejo se encuentra integrado por actores, en su mayoría, relacionados con el sector deportivo, a saber: el Jefe de gobierno, el director del Indeport, organismos del sector privado, organismos deportivos (de conjunto, individuales), los dieciséis directores de las áreas delegacionales del deporte de las Alcaldías de la CDMX y el comité deportivo estudiantil.

Siguiendo con lo anterior, es importante retomar la opinión de Geoffrey, especialista en derecho deportivo, que en entrevista señaló que, desde lo normativo, se necesita reforzar la transversalidad del deporte en el sector gubernamental, pues en la toma de decisiones de políticas para el fomento del deporte se encuentran vinculadas áreas del deporte:

[...] en el Consejo del Deporte de la Ciudad de México [...] se encuentra limitado porque no está plasmado de forma obligatoria que a través de éste, que debería ser transdisciplinar y transversal, tengan que acudir otras instancias de gobierno o inclusive de organismos privados que también pueden aportar [...] por ejemplo la Secretaría de Educación Pública de la Ciudad de México, [...], la Secretaría de Salud de la Ciudad de México, sectores gubernamentales relacionados con el tema de la discriminación y la inclusión social, la Secretaria de Seguridad, el sector de comunicación quien es un área importante para la difusión [...] se tiene que fortalecer muchísimo este órgano porque prácticamente están vinculados áreas estratégicamente de deporte (Entrevista realizada al Director de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, especialista en derecho deportivo, el día 6 de marzo de 2018).

Por su parte, el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal es otro documento normativo importante de consideración, pues de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal:

“las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Centralizada, Desconcentrada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma

programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades determinen el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, los demás programas que deriven de éste y las que establezca el Jefe de Gobierno” (Gaceta Oficial del Gobierno del Distrito Federal del 29 de diciembre de 1988).

Así, con relación a lo anterior y como se evidencia con mayor amplitud en el factor de reconocimiento público (ver factor 1, tabla 11), el deporte ha sido considerado en el Programa General del Distrito Federal, como un medio para el cumplimiento de objetivos y metas que aluden a salud, sistema penitenciario, así como a la educación. En el mismo Programa y con respecto a salud se ha señalado como una línea de acción “establecer convenios de colaboración con actores públicos y privados para la mayor promoción de las actividades físicas, recreativas y deportivas”; referente a sistema penitenciario se ha definido como línea de acción “mejorar la coordinación interinstitucional para generar programas de fomento a la cultura y al deporte en condiciones adecuadas”.

Sin embargo, no se explicita algún tipo de cooperación y coordinación entre las instancias involucradas (por ejemplo Indeport, Secretaría de Salud, Secretaría de Educación, Sistema Penitenciario), pues ello debería estar definido en el Programa del Deporte del Distrito Federal, ya que en éste, idealmente, se establecen “ los objetivos, lineamientos y acciones, así como la participación [...] de los sectores públicos [...] con el fin de ordenar la planificación, organización, desarrollo del deporte y la recreación a través de su práctica en el Distrito Federal” (LEFyDDF, art. 28). No obstante, como ya se ha identificado anteriormente en el factor de reconocimiento público y prioritario, este documento es inexistente.

Ante dicha ausencia del Programa, es posible identificar que en el Reglamento Interior del Indeport, de manera general, se establece que la Dirección de Cultura Física tiene como una de sus atribuciones “coordinar con los Órganos Político-Administrativos, así como Organismos Públicos, Sociales y Privados, la operación de las estrategias de actividad física, deporte social y recreación física [...]” (art.17)

La falta de una planeación, que debería materializarse en el Programa del Deporte del Distrito Federal, es una barrera institucional pues según con el Director de Cultura Física

“como cada dependencia tiene sus propios programas y a veces no alcanza el tiempo de atenderlos, porque el acelere que tenemos en el gobierno es constante, [...] si quieres hacer algo en conjunto y no se tiene programado se caen los programas o intentos de éstos [...] si se quiere partir de intercambios entre estas dependencias debe

de plantearse antes del inicio de un año administrativo” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Sin embargo, es importante señalar que en entrevista con la titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación de la Ciudad de México, se identificó que aunque no existe una planeación conjunta de un programa institucional, una forma normativa de vincularse con el Indeporte fue a través de la celebración de convenios de colaboración.

Estos convenios de colaboración son “instrumento que permite dar cobertura formal a una gran variedad de actuaciones, originando una relación jurídica de colaboración entre dos o más sujetos que tiene un fin” (<https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:beda17f1-a977-4944-81ee-5f10cc56f018/convenios-consideracionesgenerales.pdf>).

A partir de lo anterior la Subdirectora de Educación Física declaró que durante esta administración (2012-2018) ha tenido una buena vinculación con el Indeporte, ya que cada vez que necesita algún tipo de apoyo para la realización de sus eventos, se acerca al instituto y se establece la manera de colaborar mutuamente:

“[...] tenemos ese vínculo de qué voy a hacer, cuándo lo voy a hacer, pero no lo hemos plasmado en un programa institucional propiamente, pero ambos nos consideramos en el quehacer gubernamental [...]” (Entrevista realizada a la Subdirectora de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación de la Ciudad de México, el día 20 de marzo de 2018)

3.6.2 Cooperación y coordinación intersectorial efectiva que se da para el fomento del deporte social.

Referente a la cooperación y coordinación efectiva, y según con el Director de Cultura Física, existe una buena vinculación con diversos sectores gubernamentales de la administración pública de la Ciudad de México. Esta vinculación es de dos tipos: 1) la que refiere a programas o acciones “permanentes” con otros sectores y 2) la que refiere a prestación de servicios, materiales y apoyos de otras dependencias para la realización de eventos masivos deportivos, de los cuales Indeporte es responsable.

Siguiendo con lo declarado en entrevista por el Director, los principales sectores con los que se da la primera vinculación son centros penitenciarios, y educación; con respecto a la segunda, es decir, de tipo de prestación de servicios, materiales y apoyos, los actores gubernamentales son diversos pues: “no hay un evento masivo que no deje de tener la intervención de por lo menos 20 dependencias, estoy hablando de seguridad, protección civil,

vialidad, de todos los que tengan que ver con la seguridad de un evento, así como de los permisos” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

Cabe destacar que, como puede observarse en el factor de intervenciones para el fomento del deporte social en la tabla 19, son más los eventos masivos que Indeporte, a través de la Dirección de Cultura Física ha realizado, exactamente nueve en comparación con el único programa de la Secretaría de Salud, Saludarte, con el que Indeporte se vincula. En este sentido, es que el tipo de vinculación más frecuente entre Indeporte y otros sectores es la que refiere a “prestación de servicios, materiales y apoyos de otras dependencias para la realización de eventos masivos magnos”.

Con respecto a la vinculación con el programa de Saludarte, el Director de Cultura Física dijo tener una muy buena vinculación con SEDU. Es así que en entrevista con la titular de la Subdirección de Educación Física de la Secretaría de Educación del Distrito Federal, quien es responsable de la parte deportiva del programa, también dijo tener una buena vinculación, pues:

“[...] cuando la Secretaría – Secretaría de Educación del Distrito Federal- tiene una necesidad en específico que hay que cubrir, se va a Indeporte para ver si nos puede apoyar, generalmente se ha recibido todo el apoyo. Ha sido un muy buen trabajo colaborativo” (Entrevista realizada a la Subdirectora de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación de la Ciudad de México, el día 20 de marzo de 2018)

Es importante resaltar que una fortaleza del Indeporte es que el apoyo que se le brinda a la SEDU no se limita única y exclusivamente a las necesidades del programa Saludarte, sino tal como lo señaló el Director de Cultura Física, “con los eventos que realizamos, y en la medida de lo posible, se busca que puedan participar”. Lo anterior también fue señalado por la Subdirectora de Educación Física, al señalar que:

El Instituto del deporte, nos provee a este programa de espacios para llevar a cabo nuestros eventos deportivos, de material deportivo, la impartición de clínicas, de cursos, es nuestro enlace con diferentes federaciones, por ejemplo con la federación de Hockey, con la NFL. Y con aquellos eventos deportivos dirigidos a niños de 6 a 12 años de edad en donde pueden participar nuestros alumnos. Nos invitan a diferentes eventos deportivos como por ejemplo, talentos deportivos, eventos que se hace en el Zócalo, ya sea de Basquetbol, ya sea de futbol, de Tocho (Entrevista realizada a la Subdirectora de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación de la Ciudad de México, el día 20 de marzo de 2018)

Otra forma de acciones o programas “permanentes” que se llevan a cabo entre Indeporte y otros sectores, según información obtenida en entrevista y en información periodística, es que el Indeporte ha apoyado a otras dependencias a través de sus programas, cursos e incluso con infraestructura deportiva, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 18
Programas o acciones “permanentes” entre Indeporte y otras dependencias gubernamentales de la Ciudad de México (2012-2018)

Acciones	Dependencia responsable del programa	Dependencia que apoya	Tipo de intervención de Indeporte
“Gimnasios Urbanos”	Indeporte	Subsecretaría de Sistemas Penitenciarios. Secretaría de Desarrollo Social.	Indeporte proporcionó infraestructura deportiva.
Cursos. “Promotores Deportivos” y/o “Entrenamiento funcional para la salud”.	Indeporte	Instituto de Educación Media Superior.	Indeporte certifica a personal de Instituto de Educación Media Superior como promotores de actividad física, a través de capacitaciones.
Actitud Activa	Indeporte	Dependencias gubernamentales de la Ciudad de México.	Indeporte certifica a personal de las dependencias gubernamentales como promotores de actividad física, a través de capacitaciones. Los promotores se encargan de brindar la actividad.

Fuente elaboración propia con base en: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/df/2016/03/6/instalan-43-gimnasios-urbanos-para-internos-de-la-cdmx> y entrevista con el Director de Cultura Física del Indeporte

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:

1 Este factor se valora como deficiente por dos razones importantes; la primera refiere a que idealmente la cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social debería ser de tipo transversal. Lo anterior implicaría el involucramiento de todos aquellos sectores para quienes el deporte puede ser un vehículo para alcanzar sus objetivos, tales como salud, educación, institutos de las mujeres, institutos de juventud, sistema penitenciario, entre otros. Pero el

caso de la cooperación y coordinación entre Indeporte y otros sectores gubernamentales para el fomento del deporte social sigue siendo una deuda importante.

La segunda razón, es que a pesar de que constantemente en documentos normativos se reconoce que el deporte tiene una función social al ayudar al logro de objetivos del desarrollo social (limitada a educación, salud y sistema penitenciario); no se establecen mecanismos para que los organismos gubernamentales encargados del cumplimiento de dichos objetivos, es decir la Secretaría de Salud de la Ciudad de México, la Secretaría de Educación, y el sistema penitenciario, se cooperen y coordinen para realizar acciones concretas que permitan materializar dicha función social del deporte.

En este contexto, si bien existe una cooperación y coordinación del Indeporte con otros sectores gubernamentales, ésta se da en mayor medida de tipo de “prestación de servicios, materiales y apoyos” para la realización de evento deportivos masivos. Es decir, es más una cooperación y coordinación técnica-operativo que de una planeación e implementación coordinada que reconozca la función social del deporte para coadyuvar al logro de objetivos antes mencionados. Lo cual, si bien es parte de difusión y promoción del deporte social; no es suficiente para su fomento.

Fortalezas: aún con la falta de dicho marco normativo, un acierto de Indeporte es la celebración de convenios de colaboración, al menos con el sector educativo, para ayudar a cumplir objetivos comunes. Así también, aunque la vinculación que más se tiene con otras dependencias es de tipo operativo-organizacional para la realización de los eventos masivos que organiza Indeporte; una fortaleza es incorporar eventualmente la participación de la Secretaría de Educación de la Ciudad de México en dichos eventos.

Debilidades: una limitante importante es la ausencia de un marco normativo que establezca las condiciones para una cooperación y coordinación intersectorial. Sin embargo una oportunidad que se tiene es que en la práctica, tanto a nivel estatal como delegacional, son diversos los actores que están fomentando el deporte, empero hace falta una planeación de tipo transversal para poder generar una estrategia que logre mayores resultados. En este sentido, es relevante recuperar lo planteado por el titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco:

[...] hay diferentes actores deportivos que se mueven de acuerdo a su criterio. Ósea el Instituto del deporte es una instancia, pero también el Instituto de la Juventud hace actividades deportivas, también la Secretaria de Salud hace actividades deportivas.

No hay una sola instancia que regule por completo el deporte y si eso es en el gobierno de la Ciudad, en el caso de las delegaciones estamos peor, porque en las delegaciones hacen actividades deportivas por su cuenta, varios actores [...] de repente los de salud andan haciendo actividades o los de jóvenes, o los de cultura y nosotros. Entonces también hay que modificar toda la estructura de las delegaciones y del gobierno de la Ciudad para regular aún con mayor rigor las actividades deportivas que hacen todas las instituciones, que de alguna u otra forma andan promoviendo el cuidado de la salud por medio del deporte (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018)

Así, de no haber una base normativa, la cooperación y coordinación entre el Indeport y los sectores que se encuentran fomentando el deporte, queda a voluntad de quien dirige cada sector. O bien, puede que, al no haber ningún tipo de relación, sean esfuerzos y acciones aisladas. Es así que una tarea pendiente es la realización de dicha base normativa.

3.7 Cooperación y coordinación intergubernamental

La cooperación y coordinación intergubernamental es otro importante factor que se considera en la propuesta metodológica para evaluar la capacidad institucional para el fomento del deporte social. De acuerdo con la propuesta metodológica, en este factor se valoran los atributos referidos a: la cooperación y coordinación establecida normativamente que permita que se fomente el deporte social; y la cooperación y coordinación efectiva que se da para el fomento del deporte social.

3.7.1 Cooperación y coordinación establecida normativamente que permita que se fomente el deporte social

La Ley General de Cultura Física y Deporte establece que la federación, las entidades federativas y los municipios o bien demarcaciones territoriales, para el caso de la Ciudad de México, fomentarán y promoverán el derecho a la cultura física y el deporte en el ámbito de sus respectivas competencias y en coordinación y colaboración entre dichos niveles gubernamentales. Así establece que tanto las entidades federativas como los municipios o en su caso las alcaldías podrán contar con un órgano gubernamental para llevar a cabo dichos objetivos (art.6; art7; art.32)

Como se abordó en el factor del marco normativo, cada entidad federativa tiene la competencia de legislar en la materia sin contravenir la legislación nacional, por lo que en la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal establece que el Indeport es el

órgano rector de la política deportiva en la entidad (art.3) y dentro de sus atribuciones se encuentran las de proponer, formular y ejecutar coordinadamente las políticas que fomenten y desarrollen la práctica del deporte y la recreación; así como la de establecer el procedimiento de coordinación en materia deportiva con los órganos políticos administrativos de cada una de las DT (áreas delegacionales del deporte).

Asimismo, la LEFyDDF establece en su artículo 31, que la participación de las demarcaciones territoriales, a través de sus “órganos políticos administrativos” o bien las áreas del deporte propias de cada demarcación territorial (actualmente alcaldías) deberán, entre otras finalidades, promover y organizar actividades y prácticas físico deportivas en el ámbito de su competencia así como apegarse a los lineamientos establecidos en el Programa del Deporte; empero como ya se ha abordado en la valoración del factor del marco normativo, no existe tal normatividad.

También es pertinente señalar que, sin más, el reglamento interno del Indeporte señala que la Dirección de Cultura Física se coordinara con los Órganos Político-Administrativos para la operación de las estrategias de actividad física, deporte social y recreación física (art.23)

3.7.2 Cooperación y coordinación efectiva que se da para el fomento del deporte social

Con respecto a la cooperación y coordinación efectiva es preciso señalar que, como ya se ha abordado, el Indeporte es la organización gubernamental a nivel estatal encargada de la política deportiva. Por su parte, las 16 alcaldías que conforman la Ciudad de México, poseen áreas del deporte. Cabe señalar que, en trabajo de campo, se constató que las áreas del deporte de las alcaldías tienen una estructura deportiva diferente; pues para el caso de la alcaldía Benito Juárez, el área del deporte es a nivel de Dirección; para el caso de Miguel Hidalgo e Iztacalco es a nivel de coordinación y para el caso de la alcaldía Cuauhtémoc es una subdirección.

Siguiendo con la valoración, el Director de Cultura Física del Indeporte, declaró tener una buena vinculación con las áreas del deporte de las alcaldías, e inclusive se identificó que dicha vinculación es un factor sumamente importante que ha ayudado a la construcción y fortalecimiento de su capacidad institucional para el fomento del deporte social, pues:

[...] el deporte social requiere de mucho más apoyo porque son demasiados los que quieren participar, comunidades enteras, colonias, y no es suficiente presupuesto para

atender estos programas [...] por eso un aspecto clave es el trabajo e involucramiento con las delegaciones [...]. Un aspecto clave para el fomento del deporte social es la comunicación, yo realizo tres reuniones con las delegaciones para presentar mi proyecto anual, dar seguimiento del mismo y estar constantemente viendo resultados” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Por su parte, los titulares de las áreas delegacionales del deporte reconocen al Indeporte como el órgano rector y con autoridad o quien lleva la batuta de la política deportiva de la Ciudad de México. Así mismo ratificaron la buena vinculación a través de reuniones periódicas.

Empero, se identificó que dicha vinculación se materializa en una relación de forma vertical. En el sentido en que el Indeporte, específicamente la Dirección de Cultura Física, realiza sus planeaciones en cuanto a programas, estrategias, eventos masivos, y demás actividades, y las da a conocer en las ya señaladas reuniones a los titulares de dichas áreas del deporte. Así, la participación de las áreas delegacionales del deporte de da en una fase de implementación y no de planeación o toma de decisiones.

También, un aspecto relevante es que dicha participación queda sujeta al interés y voluntad de quien se encuentra al mando de éstas. Por lo anterior, es pertinente resaltar la opinión del Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo y la del titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la delegación Benito Juárez:

"Los programas que aplica el Indeporte, el ochenta por ciento participamos en ellos [...] Creo que todos los programas que tiene el Indeporte nos los bajan a las delegaciones, pero más de uno termina siendo falta de voluntad de las delegaciones para participar en ellos y creo que falta en el marco normativo, una directriz que obligue que tenemos que participar" (Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo, el día 07 de marzo de 2018)

"Tenemos reuniones periódicas con el Instituto, generalmente son cada tres o cuatro meses, y ahí se nos informan de los diversos programas [...] en donde nos van marcando o señalando cuales son los programas que tienen actualmente, para que nosotros, si es nuestro interés, podamos implementarlos o no en la delegación" (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018)

En virtud de lo anterior, y tal como se puede observar en las siguientes frases, los cuatro titulares de las áreas del deporte entrevistados han señalado la necesidad de la

existencia de un programa del deporte que cubra los vacíos de planeación que no facultan expresamente a éstas para coordinarse o bien a cooperar con el Indeport para lograr un mayor fomento del deporte a nivel Ciudad de México. Empero, también se señala la necesidad de que se construya un programa horizontal que reconozca las necesidades y apoyos que requieren las áreas del deporte delegacionales.

Cuauhtémoc

“Debería de existir un **mejor y mayor vínculo institucional y yo creo que por una normatividad**, creo que debería de haber un mayor vínculo entre nosotros y **que exista una corresponsabilidad para** que esto beneficie a la comunidad. Porque al final lo que se pretende es mejorar las facetas del deporte en la Ciudad y nosotros delegacionalmente tenemos que hacer lo mismo, al final **vamos para la misma meta y yo creo que si lo hacemos de una manera mejor coordinada pero de manera institucional, vamos a crecer aún más todavía**” (Entrevista realizada al titular de la Subdirección del Deporte de la delegación Cuauhtémoc, el día 02 de abril de 2018).

Miguel Hidalgo

“**es necesario una construcción de un programa porque no la hay como tal** [...] crear un programa direccional del deporte social, **entender que las delegaciones y las necesidades son diferentes, pero creando un programa transversal** sobre el tipo de actividades a ofertar dentro de un espacio público, creó que nos llevaría a un buen fin” (Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo, el día 07 de marzo de 2018).

Benito Juárez

“[...] yo creo que **una parte fundamental sería la presentación de cómo está el programa del deporte de la Ciudad de México, pensado hacia toda la administración** [...] sería muy importante [...]tu como delegación presentas a gobierno central lo que es tu programa, que tu pensaste y que además trabajaste en campaña, precampaña y demás y ellos también para precisamente tomar ese impulso de **¿Qué necesita Benito Juárez realmente de mi gobierno central?**, que lo apoye con programas sociales o en el caso de Benito Juárez tienes un nivel socioeconómico alto, no digo que no tienes marginación pero es muy poca entonces necesitas a lo mejor otro tipo de apoyos[...] esto **ayudaría a tener una mejor comunicación y a la mejor aprovechar mucho mejor los recursos**” (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Iztacalco

“al no haber un programa como tal, dentro de un marco normativo, entonces **cada una tiene su propio programa y desvinculamos y promovemos** en lo que creemos que es nuestra realidad, pero si **debe de haber un programa que nos marque un mínimo de requisitos para poder estar todas en una misma sintonía**” (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018).

Cabe destacar que un importante hallazgo derivado del trabajo de campo realizado con las áreas delegaciones del deporte fue que juegan un papel sumamente importante en el fomento del deporte social. Pues por ser el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, son el primer contacto con ésta. En efecto a ello es que, por una parte la gente les demanda materiales deportivos, espacios e infraestructura pública para la práctica del deporte, y por otra conocen territorialmente, o deberían conocer las condiciones y cantidad de infraestructura y necesidades de la población. Pues como señaló el titular de una de las áreas delegacionales del deporte:

“Al final de cuentas quienes estamos en un "terreno terrenal" somos nosotros, a diario te enfrentas con problemas de falta de espacios deportivos, de solicitud de apoyos [...] podemos proponer programas de deporte social y sabemos lo que implica la operación en la misma demarcación ” (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018)

A pesar que las áreas delegaciones del deporte juegan un importante papel en el fomento del deporte social, éstas cuentan con una limitada capacidad institucional que les permita llevar a cabo dicho fomento. Pues la mayoría de las veces la asignación de recursos (económicos, humanos, de infraestructura, entre otros) a las áreas delegacionales del deporte se encuentran subordinadas a la voluntad política del jefe o jefa delegacional. Lo anterior se puede constatar en lo declarado por los titulares de las áreas delegacionales de Cuauhtémoc, Benito Juárez y Miguel Hidalgo:

Un factor importante para fomentar el deporte social fue **el apoyo por parte de mi delegado**” (Entrevista realizada al titular de la Subdirección del Deporte de la delegación Cuauhtémoc, el día 02 de abril de 2018).

En esta administración y bajo **el proyecto de mi jefe delegacional**, su preocupación era ir mejorando los espacios públicos y precisamente esa ha sido la política de mejorar los espacios públicos deportivos" (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

Un factor que ha permitido que se fomente el deporte social es que **la jefa delegacional creyó** en que no se debían de concesionar espacios, sino que los espacios tenían que ser administrados por la propia delegación" (Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo, el día 07 de marzo de 2018).

Así, también es evidente que hay una desigualdad entre estas áreas del deporte, pues por ejemplo al asistir a la realización de la entrevista de la delegación Iztacalco, una delegación con un IDS bajo, se pudo constatar que las instalaciones de la Coordinación del Deporte, se encontraban en deterioradas condiciones; caso contrario con la Dirección de Cultura Física y Deporte de la delegación Benito Juárez, delegación con un IDS alto.

Con respecto a la cooperación y coordinación gubernamental con el nivel federal, es pertinente señalar que la organización gubernamental encargada de la política deportiva a nivel nacional es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade). Así, el Director de Cultura Física ha señalado que se ha vinculado con ésta, principalmente, a través de los programas federales que se bajan y que a su vez se permean a las delegaciones:

“la Conade también tiene un área de deporte social, entonces cada año bajan programas de deporte social con un recurso federal para que nosotros llevemos a cabo esa actividad [...] Lo que hace el Instituto –el Indeporte– es invitar a las delegaciones y hacer la misma sinergia, ese recurso permearlo a las delegaciones que quieran participar en estas estrategias y que el recurso se aproveche al cien por ciento” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Algunos de estos programas fueron: Muévete en 30 o “30 M”; Día mundial del Corazón; Día mundial contra la Obesidad; De niño en movimiento a nuevo talento, Campeonato Nacional de Activación Física Musicalizada 30m; Expo iniciación deportiva Conade, etc.

Esta forma de coordinación entre la Conade y el Indeporte, según con el director de Cultura Física, ha sido de gran apoyo para lograr fomentar el deporte social en la Ciudad de México; pues se logra sumar las intervenciones de ambas dependencias gubernamentales para “bajarlas” a la población.

En este contexto es importante reiterar lo señalado por Añorve:

“Considero que aunque algunos programas son federales y suceden en instalaciones de tipo estatal, el municipio- o en su caso las alcaldías- debería jugar un rol absolutamente medular en al menos dos cosas: la promoción y difusión del deporte y la instrumentación de los programas concretos, mismos que en gran parte están condicionados por características geográficas, culturales y socio- económicas de la población específica de cada municipio- o alcaldía-“(Información obtenida a través del cuestionario virtual de capacidades institucionales para el fomento del deporte social, respuesta obtenida el 04 de abril de 2017)

Lo anterior deja ver que si bien se bajan programas federales a Ciudad de México, habría que valorar qué pasa con la coordinación de tipo horizontal. Es decir valorar qué tipo de requerimientos necesita la Ciudad de México para fomentar el deporte social.

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:

2

Este factor se valora como insuficiente, debido a que se identificó que la existencia de una cooperación y coordinación intergubernamental, específicamente con el nivel delegacional, es uno de los factores más importantes que han ayudado al Indeport e a fortalecer y construir mayor capacidad institucional para fomentar el deporte social. Además, tanto el Director de Cultura Física como los titulares de las áreas delegacionales del deporte calificaron de “buena” la vinculación que tienen. Sin embargo existen aspectos a mejorar, tales como la falta de una base normativa que, por una parte considere las necesidades de las áreas delegacionales del deporte, y por otra establezca de manera clara la responsabilidad y obligatoriedad de tener una cooperación y coordinación con el Indeport e para el fomento del deporte social.

Fortalezas: mecanismo de comunicación constante entre Indeport e y áreas delegacionales del deporte, específicamente reuniones periódicas. También se considera como fortaleza que desde nivel federal se hayan “bajado” programas con recursos federales para que Indeport e los implemente a través de las delegaciones. Lo cual implica que pueda haber una mayor oferta de actividades con enfoque de fomento de deporte social. Sin embargo una debilidad es la falta de una cooperación y coordinación horizontal.

Debilidades: Falta de cooperación y coordinación horizontal; pues la que existe es de tipo vertical. Por ejemplo en las reuniones periódicas Indeport e comunica e invita a participar

a las delegaciones a sus programas y no los considera en la construcción o toma de decisiones para el fomento del deporte social en la Ciudad.

En ese sentido, es importante resaltar la propuesta realizada por el Director del Deporte de Benito Juárez: “sería muy importante [...] tu como delegación presentas a gobierno central lo que es tu programa, que tu pensaste y que además trabajaste en campaña, precampaña y demás y ellos también para precisamente tomar ese impulso [...] esto ayudaría a tener una mejor comunicación y a la mejor aprovechar mucho mejor los recursos” (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

3.8 Intervenciones públicas que permitan fomentar el deporte social

Otro factor que conforma la propuesta metodológica es el referente a las intervenciones públicas que permitan fomentar el deporte social. Los atributos a valorar son: la existencia de programas, proyectos o actividades que sean sistemáticas con enfoque de acciones afirmativas, que promuevan el deporte social en las comunidades; y acciones de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social.

Para la valoración de este factor se han identificado las intervenciones que ha llevado a cabo la Dirección de Cultura Física del Indeporte de 2013 a 2017 y, según con sus objetivos, se valora si éstas cumplen con dichos atributos. Así también se consideran las entrevistas al director de Cultura Física y la de los titulares de las áreas delegacionales del deporte.

3.8.1 Existencia de programas, proyectos o actividades que sean sistemáticas y con enfoque de acciones afirmativas, que promuevan el deporte social en las comunidades

Antes de comenzar con la valoración de este atributo es necesario recordar que el deporte social se encuentra definido como: “el deporte que promueve, fomenta y estimula el que todas las personas sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, tengan igualdad de participación en actividades deportivas con finalidades recreativas, educativas y de salud o rehabilitación” (art.5, LGCFyD en DOF 2013).

En este sentido, como ya se ha abordado, es importante señalar que dicha definición reconoce que la práctica deportiva es para todos y reconoce la función social del deporte,

aunque de manera limitativa, a sectores de educación, salud y recreación. Es así que, con base en dicha definición, para que exista un fomento del deporte social se requiere de la existencia de cursos de acción sistemáticos que reconozcan y hagan uso de dicha función social del deporte para alcanzar objetivos de salud, educación y recreación.

También se debe tener claridad en que las acciones afirmativas son “todos aquellos planes o programas que, usando el rasgo diferenciador de los grupos que sufren exclusión o discriminación, buscan beneficiar a los miembros de dichos grupos otorgando algún tipo de ventaja en el otorgamiento de bienes escasos” (Santiago, 2011, p. 45). Pues éstas toman en cuenta las características de las personas o grupos que han recibido un trato desigual para favorecerlas en los mecanismos de distribución de bienes escasos con el fin de generar situaciones que permitan el desarrollo de condiciones igualitarias y, en este sentido, están cimentadas en el terreno de la igualdad y la justicia (Bucio, 2011).

En relación con lo anterior se identifica que la Dirección de Cultura Física del Indeporte implementó programas y estrategias de manera sistemática que, al menos discursivamente dentro de sus objetivos, reconocen la función social del deporte para el logro de objetivos no únicamente de salud, educación y recreación física; sino también de integración social y equidad de género. Empero del total de intervenciones realizadas por Indeporte, las que refieren a dichos objetivos de desarrollo social representan únicamente el 34%. Cabe mencionar que, como se abordará más adelante, el 47% representa intervenciones de tipo “eventos masivos” y el 19% intervenciones de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos.

Referente a las intervenciones o bien programas y estrategias con objetivos de desarrollo social, como se puede observar también en la tabla 19, se encuentran:

- a) las que son propias del Indeporte y operaron durante el periodo 2012 a 2017, tales como:
 - programa Conformación de Comunidades Deportivas: integración social.
 - estrategia Actitud Activa: fomentar un estilo de vida activo y saludable.
- b) que operaron durante todo el periodo pero que fueron llevadas a cabo entre Indeporte y otras dependencias:
 - Programa Saludarte: educación
- c) que se implementaron entre Indeporte e iniciativa privada:
 - Estrategia Torneo de Tochito NFL: contribuir a la equidad de género

d) las que fueron de nueva creación durante la administración, y se implementaron sólo durante cierto periodo, tales como:

- estrategia Fut Barrios: lograr la inclusión social (2014, 2015 y 2016).
- estrategia Gimnasios Urbanos: promover hábitos de salud (2013-2016).
- estrategia Torneo de Tercias NBA: impulsar la convivencia y la integración social (2013).

Con respecto al enfoque de acciones afirmativas, se identifica que los programas y estrategias anteriormente señalados tienen un enfoque universal y no se encuentran dirigidas específicamente a poblaciones que sufren algún tipo de exclusión o discriminación.

En relación con lo anterior, y como ejemplo de la necesidad de focalizar algunas de las intervenciones, es pertinente retomar lo señalado en una evaluación realizada al programa de Conformación de Comunidades Deportivas

“[...]se sugiere focalizar el programa –Conformación de Comunidades Deportivas- a la población residente en las delegaciones con menos Índice de Desarrollo Social, pues aunque la universalidad constituye un principio de la política social de la Ciudad de México, cuando por razones presupuestales no es posible instrumentarla de inmediato, la Ley de desarrollo social de la Ciudad de México establece la posibilidad de recurrir a la focalización territorial, la menos inequitativa y excluyente de las focalizaciones” (Hernández *et al*, 2018, p. 35).

Es pertinente también retomar la opinión del Coordinador del deporte de Iztacalco, delegación con un IDS bajo:

"Hay un problema muy grave [...] los recursos que tiene el Indeporte se concentran en un sector en donde no hace falta tanto como en otras zonas en donde hace falta promover el deporte, la gran cantidad de recursos que se dedican cada domingo a la zona de Reforma impactan a colonias media-alta [...] ese mismo proyecto se tiene que acercar a la zona oriente y a la zona sur de la Ciudad de México [...] a todas esas colonias que lo requieren más porque está el sector con menor ingreso con menor poder adquisitivo, con menor acceso a gimnasios, a albercas. [...]" (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018)

3.8.2 Acciones de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social

Las intervenciones de Indeporte que refieren a la recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento del deporte social son sumamente importantes, en la medida en que la falta de éstos constituyen una de las

principales barreras que imposibilitan la realización de actividad físicas y deportivas en las zonas urbanas, específicamente en la Ciudad de México (Inegi, 2016; Ensanut, 2016).

En virtud de lo anterior, es pertinente recordar que una de las características del deporte social es el reconocimiento de todas las formas de práctica “deportiva” que la sociedad lleva a cabo en la cotidianidad; en efecto a ello, una forma de intervención gubernamental es el reconocimiento y la acción pública en los espacios en donde se llevan a cabo dichas prácticas, desde los espacios públicos comunitarios hasta los deportivos planificados (ver tabla 3).

En este sentido, es que se identifica que existen intervenciones llevadas a cabo por la Dirección de Cultura Física que cumplen con ser acciones que reconocen y acercan a las comunidades espacios públicos para la realización de actividades físico-deportivas, a saber: el programa Conformación de Comunidades Deportivas; el programa externo de empresas Comunidades Recreativas Kinder+Sport, la estrategia de Gimnasios Urbanos y los cursos de promotores en actividad física comunitaria(ver objetivos de dichas intervenciones en la tabla 19). Dichas intervenciones representan el 19% del total de acciones que ha implementado la Dirección de Cultura Física como área encargada del fomento del deporte social.

La estrategia de Gimnasios Urbanos, según con el Director de Cultura Física del Indeporte, fue el principal programa de dicha administración, implementada desde 2012 a 2016, y permitió recuperar y generar nuevos espacios públicos para el fomento del deporte social. Además, todas las alcaldías cuentan con ellos y según con el Coordinador de Cultura Física de la delegación Miguel Hidalgo, han sido un elemento importante para poder brindar acceso a las personas para que realicen actividades físico-deportivas:

"trabajamos con el tema de los gimnasios urbanos, que yo creo que eso es un punto importante para esta parte social, puesto que su implementación siempre era en un espacio público, con ciertas características, dimensiones y demás, pero abierto. Entonces se colocaron cerca de 20 a 25 gimnasios urbanos, que yo creo que también esto ha impactado bastante bien a la comunidad" (Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo, el día 07 de marzo de 2018)

El programa Conformación de Comunidades Deportivas, implementado durante 2012-2017, ha ayudado al aprovechamiento de espacios públicos para el fomento de actividades físico-deportivas, pues se ha planteado como objetivo “promover la actividad física, recreativa y deportiva mediante la recuperación y/o aprovechamiento de espacios

públicos” (Indeporte, 2016). También en entrevista con el Director de Cultura Física, se constató que se entrega material deportivo a tres personas que fungen como promotores deportivos comunitarios (comunidades deportivas), y ellos se encargan de realizar actividades físico-deportivas en los espacios comunitarios.

Con respecto al programa externo de empresas Comunidades Recreativas Kinder+Sport, puesto en marcha de 2015 a 2017, y de funcionamiento similar al programa Conformación de Comunidades Deportivas, ha permitido aprovechar, recuperar y dar mantenimiento a espacios públicos; pues en entrevista con el Director de Cultura Física, se identificó que dentro de las acciones del programa se encuentran pintar canchas comunitarias, dotar de material a enlaces comunitarios para que fomenten actividades físico-deportivas, etc.

Finalmente, por lo que refiere a los cursos de capacitación de Promotores Deportivos Comunitarios, llevados a cabo durante 2016 y 2017, se identifica que éstos permiten aprovechar los espacios públicos comunitarios para el fomento de actividades físico-deportivas; pues según con el Director de Cultura Física, su esencia radica en “certificar a toda esa gente empírica que existen en la comunidades y que tiene el tiempo y las ganas de promover, difundir y realizar activación física o deporte en espacios públicos de su comunidad” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018). Así también, los titulares de las áreas delegacionales del deporte consideran que es una de las intervenciones más importantes que Indeporte “bajó” a las delegaciones y que permitieron un fomento del deporte social, tal como lo señala el Director de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez señaló:

"yo creo que han habido buenas políticas, el instituto ha sido fundamental en el sentido, en que nos ha dado a nosotros como delegaciones la oportunidad de mandar a capacitar personal que pueda hacer toda esta parte social y que se ha hecho" (Entrevista realizada al titular de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Delegación Benito Juárez, el día 20 de marzo de 2018).

3.8.3 De otras estrategias para el fomento del deporte social

Otras intervenciones que ha realizado la Dirección de Cultura Física, en su calidad de área encargada del fomento del deporte social, son los denominados “eventos masivos” (ver tabla 19); esto son: Experiencia NFL, Actívate Bailando con Marínela, Nado por mi Corazón, Corporates Games CDMX, Biatlón escolar, Femexfut “Grassrot”, NBA (3), Touchdown

Tour NFL. Dichas intervenciones representan el 47% del total de intervenciones realizadas por la Dirección de Cultura Física.

Dichos eventos que se han implementado en vinculación con la iniciativa privada y sobre todo empresarial, han sido catalogados por los titulares de las áreas delegacionales del deporte como eventos importantes pero de corte de eventualidad y nivel de difusión del deporte. En este sentido es pertinente retomar la opinión del Coordinador del Deporte de Miguel Hidalgo:

"yo creo que parte de los impuestos que pagan algunas empresas o que tienen deducibles de impuestos, muchos los quieren hacer en pro deporte pero hacer una carrera no es como el fin de un deporte social, el deporte social va más allá de una práctica masiva que es parte de, pero yo creo que va más allá a una práctica cotidiana, que el usuario cree conciencia de lo que es y cuál es el fin del deporte social"(Entrevista realizada al titular de la Coordinación de Cultura Física y Deporte de la delegación Miguel Hidalgo, el día 07 de marzo de 2018).

Así, sin demeritar la realización de eventos masivos, éstos no cumplen con las características del fomento del deporte social, pues no buscan ser intervenciones sistemáticas que busquen un objetivo de desarrollo social, sino que se quedan en un nivel de difusión del deporte.

Otro aspecto relevante de los eventos masivos, considerando que las áreas delegacionales del deporte que han sido entrevistadas poseen un IDS diferencial, es que mientras los titulares de las áreas delegacionales del deporte de Benito Juárez y Cuauhtémoc, delegaciones con un IDS alto y medio respectivamente, señalan como muy importante la realización de éstos; el titular del área delegacional de Iztacalco, delegación con un IDS bajo, señala la centralización de dichos eventos y la necesidad de expandirlos:

"Hay un problema muy grave –con los eventos masivos-[...]ya quedo muy acotado, quedo reducido a espacios y sectores de la población, pero hay un sector más grande [...] parece que queda reducido a vínculos empresariales, a generación de recursos y a ciertos sectores de la población, entonces me parece que hay que sacar de ese espacio donde ya se construyó ese buen trabajo a estas zonas marginales, porque muchas veces la gente no se entera y no participa" (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018).

Lo anterior es relevante en relación a que el Programa de Desarrollo del Distrito Federal de 2012-2018 se planteó como una aspiración que, durante su gestión, se tuviera una mayor igualdad entre los grupos sociales y las delegaciones. Es así que las intervenciones de eventos masivos, en Benito Juárez, delegación con IDS alto, o Cuauhtémoc, delegación con

IDS medio, y la no implementación o bien apertura de estos eventos en Iztacalco, delegación con un IDS bajo, dejan ver que hicieron falta acciones que cumplieran con dicha aspiración. Así también se debe de tener en cuenta que las delegaciones, a pesar de que tienen diferentes IDS, se encuentran territorialmente cercanas. Por lo que si se examinara el caso de la delegación, por ejemplo, Milpa Alta o Cuajimalpa, es muy probable que no sean beneficiados por los eventos masivos.

TABLA 19

Intervenciones realizadas por el Indeporte, a través de la Dirección de Cultura Física, para el fomento del deporte social (2013-2017)

Intervenciones propias del Indeporte (Dirección de Cultura Física)

Tipo de intervención	Nombre de la intervención	Objetivo principal o característica	Actores que participan	2013	2014	2015	2016	2017
Programa	Conformación de Comunidades Deportivas	Promover la recuperación y aprovechamiento de espacios abiertos y/o comunitarios mediante la promoción de actividades físicas y deportivas fomentando la integración social, mediante la práctica recreativa del deporte.	Indeporte	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia	Actitud activa	Fomentar un estilo de vida activo y saludable entre la población trabajadora de las dependencias del gobierno del Distrito Federal, con instructores ampliamente capacitados y calificados en los principios de la fisiología del ejercicio.	Indeporte	✓	✓	✓	✓	✓
Curso	Promotores en Activación Física Comunitarios	Identificar a líderes comunitarios en las 16 delegaciones que conforman la ciudad de México, capacitándolos de manera gratuita con conocimientos sobre la iniciación deportiva.	Indeporte				✓	✓
Curso	Entrenamiento Funcional Para la Salud	Su objetivo es tener un efecto positivo en la actividad o deporte que se practica, basado de forma científica en la mejora de las funciones desarrolladas por el individuo durante el resto del día.	Indeporte				✓	✓
Estrategia	Yoga	Todos los domingos se imparten clases gratuitas de yoga en Reforma.	Indeporte			✓	✓	✓
Estrategia	Fut Barrios CDMX	Lograr la inclusión social por parte de los habitantes de la ciudad de México, que practican fútbol 7, así como adquirir hábitos de cultura física y disminuir el sedentarismo y enfermedades crónicas degenerativas.	Indeporte		✓	✓	✓	
Intervenciones en donde Indeporte apoya a otras dependencias de la Ciudad de México								
Programa de SEDU	SaludArte	Iniciativa de la Secretaría de Educación del Distrito Federal (SEDU), en la que el Instituto del Deporte participa en la supervisión, coordinación, convocatoria y capacitación, de los profesores que realizarán actividades físicas, recreativas y pre deportivas en las escuelas seleccionadas.	Indeporte y SEDU	✓	✓	✓	✓	✓
Intervenciones entre sectores público, social y privado								
Programa externo de empresas	Comunidades Recreativas KINDER+SPORT	Se promueve la recuperación de espacios deportivos así como las actividades deportivas como volibol, basquetbol y juegos recreativos.	Indeporte y Grupo Ferrero			✓	✓	✓
Estrategia	Gimnasios Urbanos	Promover hábitos de salud entre los ciudadanos a través del uso adecuado de los gimnasios al aire libre.	Indeporte y Fundación Alfredo Harp Helú	✓	✓	✓	✓	
Estrategia	Torneo de tercias NBA	Su finalidad de impulsar la convivencia e integración social a través del deporte y como objeto el fomento del deporte, la salud y recreación de niños, niñas, jóvenes y adultos, mediante un torneo de tercias de basquetbol.	Indeporte y NBA	✓				
Estrategia	Torneo de Tochito NFL	Su objetivo es ampliar la gama de disciplinas deportivas [...] contribuyendo a la "equidad de género", al conformar equipos mixtos para el desarrollo de cada juego; al desarrollo físico, cognoscitivo y social del individuo mejorando su calidad de vida; el combate al sedentarismo y; al apartado de la drogadicción.	Indeporte y NFL	✓	✓	✓	✓	✓

TABLA 19
(Continuación)

Intervenciones entre sectores público, social y privado

Tipo de intervención	Nombre de la intervención	Objetivo principal o característica	Actores que participan	2013	2014	2015	2016	2017
Evento masivo	Experiencia NFL	Su objetivo es ofrecen a toda la población actividades en promoción de futbol americano.	Indeporte y NFL		✓			
Evento masivo	Torneo de Tercias NBA 3X 2013	Impulsar la convivencia e integración social a través del deporte y como objeto el fomento del deporte, la salud y recreación de niños, niñas, jóvenes y adultos, mediante un torneo de tercias de basquetbol.	Indeporte y la NBA	✓	✓			
Evento masivo	Apoyo al Equipo de Futbol “Ángeles de la Ciudad F.C.”	Indeporte brindó apoyo en, transportación, ropa deportiva, capacitación permanente, servicio, médico e Hidratación así como pláticas de salud y psicológicas.	Sin información			✓	✓	
Evento masivo	Touchdown Tour NFL	Su principal característica es la realización de clínicas de Tochito y Futbol Americano.	Indeporte y NFL		✓			
Eventos masivos	NBA 3X	Es un evento en donde jugadores, entrenadores, y personas provenientes de las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal y del país participaron en la competencia NBA3X.	Indeporte y la NBA		✓			
Eventos masivos	NBA Jr.	Estrategia de desarrollo del básquetbol para niños de entre 10 y 14 años de edad, incluyendo la identificación de talento juvenil, capacitación de entrenadores y seminarios con los padres de los participantes.	Indeporte y la NBA		✓			
Eventos masivos	NBA 5X5	Torneo de Basquetbol en su Etapa Distrital, en las ramas, varonil y femenil.	Indeporte y la NBA		✓			
Evento masivo	FEMEXFUT “Grassroots”	Llevar el futbol a la mayor cantidad posible de personas, con el fin de compartir los valores humanos, deportivos y, sobre todo, hacer que todos los participantes aprendan y se diviertan jugando.	Indeporte y la Federación Mexicana de Futbol y la LIGA MX		✓	✓		
Evento masivo	Biatlón Escolar	Eventos en las disciplinas de natación y carrera.	Indeporte y Fundación Queremos Mexicanos Activos			✓	✓	
Evento masivo	Corporate Games Ciudad de México	Evento empresarial más importante; el Indeporte, como parte del Comité Organizador, brindó las instalaciones deportivas y el personal operativo para la realización de este importante evento.	Sin información		✓	✓	✓	✓
Eventos masivos	Nado por mi Corazón	Fomentar la realización de revisiones médicas y la detección oportuna de afecciones cardiacas, además de generar conciencia acerca de la importancia de activarse físicamente.	Indeporte, Grupo Martí a través de Sport City, la Secretaría de Salud Federal, IMSS, y la Fundación Queremos Mexicanos Activos.			✓	✓	
Evento masivo	Actívate Bailando con Marínela	Consiste en mega clases de baile al aire libre	Indeporte y Fundación Queremos Mexicanos Activos			✓	✓	

Fuente: Elaboración con base en información recabada de los informes anuales del Indeporte de 2013-2017 e información recabada en entrevista con el Director de Cultura Física.

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas:

2

Las intervenciones públicas para el fomento del deporte social con las que cuenta el Indeporte, específicamente la Dirección de Cultura Física, se consideran deficientes. Pues como se abordó, el esfuerzo del trabajo de la Dirección de Cultura Física tiene como resultado, en mayor medida la realización de eventos masivos (47%), que sin dejar de considerar un acierto en éstos, de acuerdo con las opiniones de los titulares de las delegaciones, dichas intervenciones se han caracterizado por la sectorización, centralización, eventualidad, y difusión, sin llegar a un fomento sistematizado del deporte social.

Se debe reconocer la existencia de intervenciones realizadas por la Dirección de Cultura Física que refieren a utilizar el deporte con objetivos de desarrollo social (34%). Sin embargo éstas son las menos y hay un único programa con ROP, es decir el de Conformación de Comunidades Deportivas.

Fortalezas: la realización de dichos eventos masivos son resultado de una intervención público-privada; por lo que es pertinente considerar lo declarado por el Director de Cultura Física: “[...] me gustaría encontrar la forma de que un patrocinador, o de que un área externa creyera en el deporte social y pudiera invertirle un dinero para el pago de más monitores, más gimnasios urbanos, y abarcar todas las comunidades de esta ciudad que es enorme” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

Debilidades: pocas intervenciones de fomento del deporte social, grandes resultados de difusión. Al respecto, queda pendiente redireccionar el modelo de intervención, para un doble sentido, seguir difundiendo el fomento del deporte social expandiendo sus beneficios a la población; empero también direccionar las intervenciones público-privadas para crear programas, estrategias o acciones que lleven un sistematizado fomento del deporte social.

3.9 Participación pública que permita que se fomente el deporte social.

El último de los factores a valorar es el de la participación pública que permita que se fomente el deporte social. De acuerdo con la propuesta, se valoran los atributos de: la participación pública establecida normativamente que reconozca y permita que se fomente

el deporte social así como la participación efectiva que existe con actores no gubernamentales, sector social y sector privado, para el fomento del deporte social.

Con respecto a la participación del sector social, como se abordó en la descripción del factor en el capítulo anterior, se retoma la clasificación propuesta por Canto (s.f.), es decir la participación a nivel de información, consulta, decisión, delegación y control y en las diferentes fases de la política pública. También, de acuerdo con Cunill et al (2007) se valora la participación del sector privado o bien cooperación público-privado.

3.9.1 Participación pública establecida normativamente que reconozca y permita el fomento del deporte social

Con respecto a la participación establecida normativamente, la Ley General de Cultura Física y Deporte (2013), señala en su artículo primero que su aplicación debe ser concurrente entre diversos actores gubernamentales, incluyendo también a los sectores social y privado. Esto con el objetivo de fomentar el óptimo, equitativo y ordenado desarrollo de la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones y expresiones; de entre ellas el deporte social. También se establece que es necesario “incentivar la inversión social y privada para el desarrollo de la cultura física y el deporte como complemento de la actuación pública” (art.1 y 2).

Referente a la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (2008) su artículo 23 menciona que el Indeport en su carácter de órgano rector de la política deportiva de la entidad, tendrá dentro de sus atribuciones la de promover la participación entre los sectores públicos, social y privado así como la de establecer mecanismos de vinculación con éstos para la difusión, promoción, capacitación, fomento e investigación en materia deportiva que promueva el desarrollo deportivo de la entidad.

También indica que Indeport coordinará a los promotores deportivos, quienes a su vez promoverán la participación activa, sistemática y planeada de los habitantes de la Ciudad de México a la práctica, apoyo, estímulo y fomento del deporte.

Otro aspecto relevante, en el plano normativo, es la consideración de la participación de las instituciones educativas públicas y privadas considerando que cuentan con infraestructura deportiva. Específicamente se indica que dichas instituciones podrán permitir el acceso y uso a sus instalaciones a alumnos, padres de familia, habitantes de la Ciudad de México, así como a deportistas ajenos al plantel.

Por su parte, el Programa de Desarrollo del Distrito Federal 2012-2018 ha aludido a una participación ciudadana a través de lo que denomina capital social: “[...] trabajaremos todas y todos juntos, que el gobierno no puede solo, que requiere la participación activa de la ciudadanía, porque el capital social de una ciudad es su capacidad de acción colectiva, de cooperación, corresponsabilidad y unión, que constituyen el recurso principal con el que se consigue el desarrollo (p. 15)

Finalmente, el Reglamento Interno del Indeporte establece que la Dirección de Cultura Física tiene la atribución de “coordinarse con Organismos Públicos, Sociales y Privados, para la operación de las estrategias de actividad física, deporte social y recreación física” (art.17)

De acuerdo con lo presentado anteriormente, se identifica que normativamente se considera y enuncia la participación de los sectores sociales y privados; empero se puede inferir que es una participación que se queda en un plano de dotación de diferentes tipos de recursos, por ejemplo, la participación de las instituciones educativas se da a través de proporcionar accesos a su infraestructura deportiva; por su parte la participación ciudadana se establece como un medio para generar “promotores deportivos”. Lo anterior es positivo, sin embargo no se identificaron acciones de Indeporte, específicamente de la Dirección de Cultura Física, que permitan sostener que existe una participación a nivel de información, consulta, delegación, asociación o control y en las diferentes fases de la política pública.

3.9.2 Participación efectiva que existe con actores no gubernamentales para el fomento del deporte social.

Por lo concerniente a la participación efectiva, de acuerdo con el trabajo de campo, y tal como se muestra en la siguiente tabla, la participación ciudadana se focaliza en coadyuvar con el Indeporte para la implementación de intervenciones relacionadas con el fomento del deporte social. Es decir, la participación se da a nivel de delegación y en la etapa de implementación, en tanto el Indeporte a través de la Dirección de Cultura Física esta “delegando” la puesta en práctica a la ciudadanía algunos programas, tales como: Conformación de Comunidades Deportivas, los cursos para promotores deportivos y en el desarrollo de los eventos masivos.

Por ejemplo, en los eventos masivos, el Indeporte a través de la Dirección de Cultura Física, convoca a “voluntarios deportivos” para que puedan coadyuvar en la operación de

estos. O bien, en el programa de Conformación de Comunidades Deportivas, Indeporte entrega material deportivo a los “promotores deportivos comunitarios” y éstos a su vez, son quienes llevan a cabo las actividades deportivas en sus comunidades (ver tabla 20).

TABLA 20
Participación social para el fomento del deporte social

Nombre de la intervención	Tipo de participación social
Conformación de Comunidades Deportivas	Indeporte entrega material deportivo a tres personas o enlaces que conforman una “comunidad deportiva”. La comunidad deportiva es quien lleva a cabo actividades en las comunidades.
Cursos de Promotores en Activación Física Comunitarios y Entrenamiento Funcional Para la Salud	Indeporte capacita a personas “líderes deportivos comunitarios” en el tema de iniciación deportiva; para que ellos realicen actividades físico-deportivas en su comunidad
Eventos masivos	“Tenemos una red de voluntarios, e incluso [...] es gente que año con año nos apoya y hemos ido seleccionando de acuerdo a las pláticas de capacitación y a la propia invitación que el evento hace abierta para conseguir esa mano de obra gratuita a través de los voluntarios. Los invitamos a nuestros eventos, por ejemplo, el maratón requiere de dos mil voluntarios cada año, necesitamos monitores en una actividad en el Zócalo de NFL, entre otros eventos masivos” (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018).

Fuente: elaboración propia.

Para reforzar el argumento anterior, es pertinente retomar lo declarado por el Director de Cultura Física del Indeporte:

"nuestra principal tarea es la multiplicación de nuestras estrategias, las cuales no requieren más que de la participación de la comunidad [...] capacitamos a los monitores de la propia colonia y ellos bajan nuestros propios programas. [...] Tenemos identificados a nuestros promotores en las comunidades y los invitamos a participar en nuestros eventos [...] tenemos una red de voluntarios, e incluso que ya les llamamos hasta permanentes porque ya es gente que año con año nos apoya"(Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeporte, el día 26 de febrero de 2018)

Si bien, dicha participación social es una fortaleza muy importante para construir y desarrollar la capacidad institucional del Indeporte para el fomento del deporte social; una debilidad es que a pesar de existir una normatividad legal aplicable a todos los entes públicos de la Ciudad de México, como la Ley de Participación Ciudadana, no se encontraron mecanismos o acciones concretas de Indeporte que evidencien una participación social más

allá de la delegación, esto es a nivel de información, consulta, decisión, asociación y control y en las diferentes etapas de las políticas públicas: agenda, análisis de alternativas, decisión, implementación y evaluación.

Por ejemplo, una muestra de la falta de mecanismos para una participación social a nivel de información, condición básica para hacer posible cualquier tipo de participación, es la falta de información que sea clara y precisa en la página oficial del Indeporte sobre presupuestos, normatividad, programas, planes, proyectos.

Lo anterior en el sentido de que al entrar a dicha página, no se pudo recuperar información clara y precisa de los programas que se implementan en la Dirección de Cultura Física, sino que se tuvo que recurrir a los informes anuales de resultados del Indeporte y solicitud de información. Aun así, por ejemplo, la respuesta de solicitud de información no proporcionó la información sobre presupuestos (ver anexo III).

Otro claro ejemplo de la falta de mecanismos para una participación ciudadana pero ahora a nivel de consulta es lo señalado en la antes mencionada evaluación realizada al programa de Conformación de Comunidades Deportivas que implementa el Indeporte a través de la Dirección de Cultura Física:

El programa –Conformación de Comunidades Deportivas- no cuenta con un instrumento de recolección de percepción de beneficiarios, el cual sería relativamente sencillo de implementar, ya que las actividades que llevan a cabo implican un amplio contacto con los beneficiarios: por ejemplo, en las actividades deportivas masivas que realizan en las que convocan a todas las comunidades deportivas, podría hacerse el levantamiento de la percepción de beneficiarios (Hernández et. al, 2018, p. 29)

Al respecto, el Coordinador del Deporte de Iztacalco señaló: “nos hace falta incidir, acercarnos a la gente, [...] para considerar sus propuestas en el programa del deporte de la Ciudad de México” (Entrevista realizada al titular de la Coordinación del Deporte de Iztacalco, el día 21 de marzo de 2018)

Referente a la participación con sectores privados o bien la cooperación pública-privada, se evidenció a través del trabajo de campo una fuerte participación con los sectores privados a través de los patrocinios, para la realización de eventos masivos, por ejemplo, el Torneo de Tochito NFL, Actívate Bailando con Marinera, Experiencia NFL, *Corporates Games*, entre otros (ver tabla 19). En entrevista el Director de Cultura Física señaló:

Este sexenio, hablando de deporte fue bastante amplio gracias a la participación de patrocinios [...] se pudo conseguir patrocinio para las diferentes actividades y eventos del instituto. Se bajaron, más que nada, actividades masivas que fueron año con año repitiéndose gracias al apoyo de todas esas marcas y firmas. [...] cuándo hablamos de programas sociales como que les cuesta más trabajo [...] me gustaría encontrar la forma de que un patrocinador o un área externa creyera en el deporte social y le invirtiera más dinero para más monitores, gimnasios urbanos, y abarcar a todas las comunidades ya que esta Ciudad es enorme" (Entrevista realizada al Director de Cultura Física del Indeport, el día 26 de febrero de 2018)

Valoración, fortalezas, debilidades y propuestas

2

El factor de la participación pública representa el componente político de la capacidad institucional del Indeport para el fomento del deporte social y se valora como insuficiente. Debido a que a pesar de que el Indeport ha logrado vincularse con el sector privado y social, dicha vinculación queda limitada a dotación de recursos. Con el sector privado, sobre todo empresarial, hay una dotación de apoyos para la realización de eventos masivos; por su parte con el sector social la participación se queda en un nivel de delegación e implementación.

Fortalezas y debilidades: respecto a la participación social, una fortaleza radica en hacer partícipes a todas aquellas personas que por voluntad, interés y gusto por el deporte han apoyado al Indeport para el fomento del deporte social. Lo anterior ha logrado también a desarrollar y fortalecer el factor de recurso humanos, pues como señaló el Director de Cultura Física, se necesita de mucho apoyo para cubrir con las necesidades que se requiere en una Ciudad con tantos habitantes.

Sin embargo una debilidad es que el nivel de participación social queda reducida a la delegación de tareas a la sociedad en la fase de implementación de los programas, sin llegar a un nivel de consulta, decisión, asociación y control en, por ejemplo, la elaboración de la política deportiva que se necesita en la Ciudad de México para el fomento del deporte social. Dicha debilidad es una tarea importante por atender, pues como se abordó en el marco teórico-conceptual de esta investigación, el reto del sector gubernamental para el fomento del deporte social como asunto público está en comprender situaciones y realidades concretas para intervenir frente a ello.

Referente a la valoración de la participación con iniciativa privada se puede concluir que si bien esta vinculación es una fortaleza para el instituto, pues construye y desarrolla mayor capacidad, sobre todo financiera, se necesita cambiar el enfoque de intervención para que el objetivo último sea general el mayor valor social posible. Pues este modelo de intervención, de acuerdo con las opiniones de los titulares de las delegaciones se ha caracterizado por la sectorización, eventualidad, y mera difusión, sin llegar a un verdadero fomento del deporte social.

En este sentido, una propuesta que tiene que ver con la participación pública normativa es que si bien, los actores tanto sociales como privados se consideran como actores que complementan la actuación pública, se debe regular de mejor forma hacia donde pueden ir dirigidas las intervenciones.

Para concluir, después de la valoración individual de los ocho factores del Indeporte para el fomento del deporte social, se presenta la siguiente tabla en donde se realiza el agregado de éstos y se sintetizan sus debilidades y/o limitaciones y fortalezas.

Como se muestra en dicha tabla, seis de ellos resultaron ser insuficiente (fase amarilla del semáforo) y dos deficiente (fase roja del semáforo). Por lo anterior, y de acuerdo con la utilización de la herramienta de valoración por semáforo y el puntaje establecido, se obtuvo una calificación de 14 puntos de 24. En efecto es que se concluye que el Indeporte posee una insuficiente capacidad institucional para el fomento del deporte social

TABLA 21
Resultados generales de la valoración por semáforo

Factores institucionales evaluados	Fase de semáforo	Fortalezas	Debilidades y/o limitaciones
Reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como un derecho y como medio para alcanzar objetivos del desarrollo social por parte de la autoridad gubernamental		<p>Reconocimiento del deporte como medio de desarrollo social en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2012-2018).</p> <p>Indeporte reconoce el fomento del deporte social como eje de intervención a través de su Reglamento Interno y la existencia de la Dirección de Cultura Física.</p>	<p>Limitado reconocimiento de la función social del deporte a salud, educación, y reinserción social –sistema penitenciario-.</p> <p>Inexistencia de un “Programa del Deporte” en su carácter de documento que establezca la política pública del deporte de la Ciudad de México y establezca el deporte social como eje de intervención.</p>
Recursos humanos para desempeñar actividades relacionadas con el fomento del deporte social.		<p>Personal contratado motivado y comprometido por su afinidad con el deporte.</p> <p>Capacitaciones eventuales y específicas para implementar programas federales;</p> <p>Apoyo de personal voluntario “promotores deportivos comunitarios” y “voluntarios deportivos”</p> <p>Existencia de mecanismos para capacitar e incentivar el voluntariado deportivos</p>	<p>Insuficiente personal contratado de tipo operativo que desempeñen la función de enlaces delegacionales.</p> <p>Falta de capacitación constante al personal contratado para desempeñar sus actividades laborales cotidianas.</p> <p>Insuficiencia de recursos económicos para contratar más personal.</p> <p>Insuficientes mecanismos de capacitación para voluntariado deportivo.</p>
Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social.		<p>Existencia de una ley del deporte para la Ciudad de México: la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (LEFyDDF).</p> <p>La LEFyDDF reconoce al deporte como un derecho así como la función social que éste tiene; por lo cual existen “condiciones” para el fomento del deporte social.</p> <p>La LEFyDDF establece un concepto del deporte que permite tanto el fomento del deporte social como del competitivo.</p> <p>El Reglamento Interior del Indeporte establece el concepto de <i>deporte social</i>, según la LGCFyD.</p>	<p>Falta del establecimiento del concepto de deporte social en la LEFyDDF debido a una desactualización de ésta respecto de la ley nacional del deporte, es decir de la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFyD).</p> <p>Ausencia del establecimiento de competencias y responsabilidades en la LEFyDDF, para quienes conceptualmente se establece que el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos (salud, educación, y reinserción social – sistema penitenciario).</p> <p>Inexistencia de un “Programa del Deporte” en su carácter de documento que establezca la política pública del deporte de la Ciudad de México y establezca el deporte social como eje de intervención (Ibíd.).</p>

TABLA 21
Continuación

Factores institucionales evaluados	Fase de semáforo	Fortalezas	Debilidades y/o limitaciones
Recurso financieros destinado al fomento del deporte social.	2	Vinculación público-privado para generar financiamiento sobre todo para la realización de eventos masivos que llevó a cabo la Dirección de Cultura Física del Indeport (aunque se considera una fortaleza es necesario re direccionar el fin)	<p>Baja asignación presupuestal por parte del gobierno de la Ciudad de México (2012-2018) al Indeport como organización encargada de la política deportiva de la entidad (en comparación con la administración 2019-2014) y con institutos homólogos -Organismos de Educación, Salud y asistencia-)</p> <p>Insuficiente asignación presupuestal al fomento del deporte social (únicamente se cuenta con un programa con partida presupuestal y ROP, a saber: Conformación de Comunidades Deportivas)</p>
Cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social	1	<p>Adecuada vinculación de tipo de “prestación de servicios, materiales y apoyos” con diferentes sectores gubernamentales (seguridad pública, protección civil, vialidad, etc.) para la realización de eventos masivos.</p> <p>Celebración de convenios de colaboración, al menos con el sector educativo, para ayudar a cumplir objetivos comunes.</p>	<p>Ausencia del establecimiento de competencias y responsabilidades en la LEFyDDF y en el Reglamento Interno del Indeport, para quienes conceptualmente se establece que el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos (salud, educación, y reinserción social –sistema penitenciario) (ibíd).</p> <p>Deficiente vinculación con otros sectores gubernamentales (juventud, mujeres, salud, educación, etc.) para planear e implementar acciones en donde se reconozca la función del deporte para coadyuvar al logro de sus objetivos.</p>
Cooperación y coordinación intergubernamental para el fomento del deporte social	2	<p>Principal factor que han ayudado al Indeport a fortalecer y construir mayor capacidad institucional para fomentar el deporte social.</p> <p>Existencia de normatividad que establece y reconoce la participación de las áreas delegacionales del deporte para que junto con Indeport fomenten el deporte en la Ciudad de México (LEFyDDF).</p> <p>Existencia de mecanismos de comunicación (reuniones periódicas) entre Indeport y áreas delegacionales del deporte.</p>	<p>Limitada capacidad institucional de las áreas delegacionales del deporte.</p> <p>Falta de normatividad que asigne responsabilidades y competencias claras a las áreas delegacionales para vincularse con Indeport</p> <p>La participación de las áreas delegacionales queda sujeta a voluntad de quien se encuentra al mando.</p> <p>Participación de las áreas delegacionales del deporte en fase de implementación y no de planeación o toma de decisiones (cooperación y coordinación vertical y no horizontal)</p>

TABLA 21
Continuación

Factores institucionales evaluados	Fase de semáforo	Fortalezas	Debilidades y/o limitaciones
Intervenciones públicas, con un adecuado entendimiento del fomento del deporte social y con enfoque de acciones afirmativas dirigidas a generar el mayor valor social posible.		Existencia de Realización de grandes eventos masivos para difundir el deporte.	<p>Falta de programas, cursos y estrategias que cumplen con reconocer la función social del deporte (34%).</p> <p>Los eventos masivos se han caracterizado por la sectorización, eventualidad, y difusión, sin llegar a un fomento sistematizado del deporte social</p> <p>La financiación público-privada ha direccionado las intervenciones hacia la mera difusión (eventos masivos)</p> <p>Existencia de un único programa con ROP, es decir el de Conformación de Comunidades Deportivas.</p>
Participación pública para el fomento del deporte social.		Se ha logrado desarrollar y fortalecer el factor de recurso humanos al hacer partícipes a todas aquellas personas que por voluntad, interés y gusto por el deporte han apoyado al Indeporte para el fomento del deporte socia	El nivel de participación social queda reducida a la delegación de tareas a la sociedad en la fase de implementación de los programas, sin llegar a un nivel de consulta, decisión, asociación y control
TOTAL:			

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue evaluar la capacidad institucional que posee el Instituto del Deporte de la Ciudad de México (Indeporte) para fomentar el deporte social en el periodo 2012-2018. Esto frente al reto y la problemática que trae consigo la cada vez mayor inactividad física o en su caso la insuficiente practica de actividad física que genere beneficios a la salud por parte de la población que habita la Ciudad de México.

Las preguntas de investigación que se plantearon fueron ¿qué capacidad institucional posee el Indeporte para el fomento del deporte social?, ¿enfrenta limitaciones institucionales que le impiden cumplir dicho objetivo?.

Una conclusión general, respondiendo a la primera pregunta planteada, es que el Indeporte durante la gestión 2012-2018, contó con una insuficiente capacidad institucional para el fomento del deporte social en la Ciudad de México. Lo anterior se sustenta, en el agregado de la valoración individual de los ocho factores propuestos para esta investigación pues seis de ellos resultaron ser insuficiente (fase amarilla del semáforo) y dos deficiente (fase roja del semáforo). Por lo anterior, y de acuerdo con la utilización de la herramienta de valoración por semáforo y el puntaje establecido, se obtuvo una calificación de 14 puntos de 24 (ver tabla 21).

Los factores valorados como insuficientes fueron: el reconocimiento público y prioritario que se le asigna al deporte como derecho y medio de desarrollo social por parte del gobierno de la Ciudad de México, los recursos humanos, normativos, financieros con los que cuenta la Dirección de Cultura física del Indeporte; la cooperación y coordinación intergubernamental, y la participación pública. Por su parte, el factor cooperación y coordinación intersectorial e intervenciones de fomento del deporte social fueron valorados como deficientes.

En general, se afirma que una de las fortalezas de Indeporte es la superación de limitaciones institucionales intraorganizacionales (insuficiencia de recursos humanos, financieros, de intervenciones), a través de la incorporación de otros actores sociales y privados, empero una debilidad es que los resultados no fueron los adecuados para fomentar el deporte social. Pues el modelo de intervención de “fomento del deporte social” se ha dirigido, en mayor medida, a la generación de intervenciones eventuales, sectorizados, centralizados y de nivel de difusión, es decir de realización de eventos magnos o masivos.

Respecto a las limitaciones y debilidades, un análisis desde la perspectiva de políticas públicas, es que la insuficiente capacidad institucional del Indeport para el fomento del deporte social tiene un problema de fondo. Esto es, una política pública criticable de origen; es decir desde lo que se está comprendiendo, entendiendo y definiendo por parte de la autoridad gubernamental sobre deporte social.

Como se abordó en el capítulo teórico-metodológico de esta investigación, el deporte social puede entenderse desde dos perspectivas, la primera como hecho deportivo y la segunda como herramienta del Estado. El deporte como hecho deportivo alude a la reivindicación de todas las formas de organización, motivos y ocupación de espacios que la sociedad lleva a cabo en su cotidianidad para la práctica deportiva (algo que siempre ha existido, pero que no encuadraba en la concepción de lo que se concebía como deporte). Por su parte, el deporte como herramienta del Estado alude al reconocimiento por parte del sector gubernamental de las implicaciones sociales que derivan de la práctica deportiva; siendo reconocido como un medio para el desarrollo social

El reto del sector gubernamental está en diseñar e implementar una política pública caracterizada por entender realidades concretas para intervenir frente a problemas sociales a través del deporte, reivindicando a su vez las formas de organización, espacios y motivos que la sociedad tiene en su cotidianidad para la práctica deportiva

A pesar de que ha habido algunos avances en el reconocimiento del deporte como derecho y de la función social que éste posee para generar desarrollo, no se ha generado una política congruente con ello. La evaluación de capacidad institucional evidencia la existencia de la puesta en marcha de una política pública del deporte:

- Limitada en entendimiento y definición de deporte social.
- De tipo *top down* (de arriba hacia abajo); esto es Indeport planea, informa y baja sus decisiones a las áreas delegacionales del deporte, y éstas a su vez lo replican en su zonificación correspondiente. A pesar del importante papel que tienen las áreas delegacionales en el asunto.
- Con falta de transversalidad para el fomento del deporte social; en donde se involucren todos aquellos sectores para quienes el deporte es un medio para alcanzar sus objetivos.

- Que apuesta por hacer más pero no por generar el mayor valor social posible, pues Indeporte ha apostado por la vinculación público-privada logrando desarrollar grandes eventos masivos sin llegar a generar resultados de intervenir en problemas sociales a través del deporte.
- Que no otorga los suficientes recursos al Indeporte para el fomento del deporte social.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que hace falta un cambio de paradigma en la política de fomento del deporte de la Ciudad de México. En efecto, se proponen algunas alternativas que deben ser valoradas para replantear la política y el modelo de intervención de fomento del deporte social en la entidad:

- La existencia de un marco normativo que conceptualice adecuadamente el deporte social, reconociendo su amplia función social, y como derecho para todos. Además de incorporar competencias y responsabilidades no sólo al sector deportivo sino a todos aquellos sectores que por sus objetivos son actores potenciales para fomentar con fines específicos el deporte.
- La construcción de una política deportiva de tipo *bottom up* (de abajo hacia arriba), en donde participen los actores involucrados.
- Dotar de mayor capacidad a las áreas delegacionales del deporte; pues son estas quienes, por ser el orden de gobierno más cercano a la sociedad, conocen espacios, formas y la manera en la que se podría intervenir frente a problemas sociales específicos de su zonificación. Algunas experiencias a analizar, por ejemplo, es la “municipalización deportiva” que se ha dado en algunas entidades como el Estado de México; la cual refiera a crear institutos municipales de cultura física y deporte como organismos descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio.
- Dotar al Indeporte de mayor autoridad y recursos, ya que sí se apuesta por una política transversal e intergubernamental, es probable que un Instituto no tenga la autoridad y jerarquía suficiente para que sea considerado líder de la política deportiva.

Bibliografía

- _____. (1992) Carta Europea del Deporte. [en línea]. Disponible en: <http://www.bienestaryproteccioninfantil.es/imagenes/tablaContenidos03SubSec/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>. Última visita el día 20 de septiembre de 2018.
- Aguilar, L. (1996). El estudio de las políticas. Estudio introductorio, Porrúa México.
- _____. (2010). Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar. F. Ebert, México, 2010. [en línea]. Disponible en http://red.sevilladolid.mx/pdf/20150713120009871783Aguilar%20Luis_Gobernar%20el%20nuevo%20proceso%20de%20gobernar.pdf. Última consulta el día 15 de mayo de 2017.
- _____. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno, Miguel Ángel Porrúa, México
- _____. (1992). La hechura de las políticas. Estudio introductorio
- Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), (2017). Deporte para el desarrollo. [en línea]. Disponible en [\[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8713/Deporte-para-el-desarrollo.PDF?sequence=4&isAllowed=y\]](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8713/Deporte-para-el-desarrollo.PDF?sequence=4&isAllowed=y). Última consulta el día 01 de agosto de 2018.
- Bucio, R., (2011). Acciones afirmativas. Consultado en línea en https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/AA_MSJ.pdf
- Cabeza, B. (2007). El deporte social: Una estrategia para la integración social. Sus alcances en la actualidad en Mendoza, Tesis no publicada. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Canto, M. (s.f) “Participación Ciudadana: La gobernanza de las sociedades complejas” . Visto en <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/cantogobernanza.pdf> el día 10 de marzo de 2018
- CEPAL (2016). Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. [en línea]. Disponible en: <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Chivas, O., (2014). Origen, evolución y actualidad del hecho deportivo. Revista Digital de Educación Física, (31), 21-34
- CLACSO, (s.f.) Grupo de trabajo Deporte, Políticas Públicas y Sociedad. Consultado en: [\[https://www.clacso.org.ar/grupos_trabajo/detalle_gt.php?ficha=645&s=5&idioma\]](https://www.clacso.org.ar/grupos_trabajo/detalle_gt.php?ficha=645&s=5&idioma). El día 10 de octubre de 2017.
- Cardozo, Myriam (2012) Evaluación y meta evaluación en las políticas y programas públicos. Estado del Arte, México, Universidad Autónoma Metropolitana
- Cunill-Grau, Nuria, Simon, Jeanne W., Leyton, Cristian, LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTORES SOCIALES EN LA PROVISIÓN DE BIENES PÚBLICOS EN CHILE. SUS IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal [en línea] 2017, 17 [Fecha de consulta: 24 de enero de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337552122001> ISSN 1666-4124
- Centro Nacional de Consultorías (2016) Informe de resultados de evaluación institucional del programa de reparación colectiva.
- Diario Oficial de la Federación (2014), Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2014-2018. [en línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/conade/documentos/programa-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-2014-2018>. Última visita el día 08 de octubre de 2018.
- _____. (1990) Ley de Fomento y Estimulo al Deporte. [en línea]. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4695511&fecha=27/12/1990. Último acceso el día 20 de abril de 2018.
- _____. (2000) Ley General del Deporte, [en línea]. Disponible en Último acceso el día 22 de abril de 2018.
- _____. (2013) Ley General de Cultura Física y Deporte, [en línea]. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD_190118.pdf. Último acceso el día 22 de abril de 2018.
- _____. (2017) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. [en línea]. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>. Último acceso el 01 de marzo de 2018.
- Dromundo, V. (2007). Rumbo a una política de masificación deportiva en Latinoamérica frente a los peligros del deporte corporativo. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.
- Duque, N., (2012) Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Bóyaca y Cundinamarca. Bogotá – Colombia

- Fondo Monetario Internacional (2002). La función del fortalecimiento de las capacidades contra la pobreza. [en línea]. Disponible en <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031402s.htm>. Último acceso el día 20 de enero de 2018.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal (2008) Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal. [en línea] Disponible en: <http://www.aldf.gob.mx/archivo-e52c4b08248bd39cad944e1a9d729718.pdf>. último acceso el 22 de julio de 2017
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México (2019). Decreto por el que se Expide el Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México para el Ejercicio Fiscal 2019 [https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/3c975ca43dd414a6b3cc2b85309db452.pdf], fecha de consulta: 27 de enero de 2019.
- _____, (1995). Ley del deporte para el Distrito Federal [en línea]. Disponible en: <http://docs.mexico.justia.com.s3.amazonaws.com/estatales/distrito-federal/ley-del-deporte-para-el-distrito-federal.pdf>. Último acceso el día 23 de abril de 2018.
- _____, (1998). Ley Organica de la Administración Pública del Distrito Federal. [en línea]. Disponible en: <http://www.fimevic.df.gob.mx/documentos/transparencia/Ley%20Local/LOAPDF.pdf>. Último acceso el día 21 de abril de 2018.
- _____, (2013). Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018. [en línea]. Disponible en http://procesos.finanzas.cdmx.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_2013_2018.pdf. Última visita el día 05 de marzo de 2018.
- _____, (2015). Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal. [en línea]. Disponible en: <https://www.educacion.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/578/7f1/680/5787f168099a3390104514.pdf>. Último acceso el día 20 de julio de 2018.
- _____. Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2013. [en línea]. Disponible en www.aldf.gob.mx/. Último acceso el día 20 de septiembre de 2018.
- _____. Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2014. [en línea]. Disponible en www.aldf.gob.mx/. Último acceso el día 20 de septiembre de 2018.
- _____. Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2015. [en línea]. Disponible en www.aldf.gob.mx/. Último acceso el día 20 de septiembre de 2018.
- _____. Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2016. [en línea]. Disponible en www.aldf.gob.mx/. Último acceso el día 20 de septiembre de 2018.
- Galera, G. (2010). Deporte social, la inclusión de los sectores más desprotegidos de la sociedad a través de los programas deportivos provinciales. Informe integrador de grado. Universidad Nacional de la Pampa. La Pampa, Argentina.
- García Ferrando , M., & Llopis Goig , R. (2011). IDEAL DEMOCRÁTICO Y BIENESTAR PERSONAL. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. España : EFCA, S.A. .
- García, J. (2003). De la primera a la segunda generación de reformas del Estado en América Latina; giro ideológico y cambio conceptual. [en línea]. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100005. Última consulta el 10 de junio de 2017.
- Grau, C. et. al., (2017). La diversificación de actores sociales en la provisión de bienes públicos en Chile. Sus implicaciones para las políticas sociales en América Latina. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 17, núm. 28, 2017, pp. 7-35 Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina.
- Guillermo, J. (s.f.) .De la primera a la segunda generación de reformas del Estado en América Latina: Giro ideológico y cambio conceptual.
- Haddad, L. (2015). El cambio climático, un asunto prioritario. El caso del gobierno de Felipe Calderón. [En línea]. Disponible en <https://docplayer.es/84128970-El-cambio-climatico-un-asunto-publico-prioritario-el-caso-del.html>. Último acceso el día 15 de octubre de 2018.
- Hernández, E., Moreno R., & Wences, A. (2018). Evaluación de diseño y operación del Programa de Conformación de Comunidades Deportivas 2016. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Instituto del Deporte de la Ciudad de México [Indeporte] (s/f) Quiénes somos, en sitio oficial Indeporte, [en línea] disponible en: <http://indeporte.mx/quienes-somos/> último acceso 22 de julio de 2017
- Instituto del Deporte del Distrito Federal (Indeporte). Informe anual 2013, 2014, 2015 y 2016. [en línea] Disponible en: <https://indeporte.cdmx.gob.mx/informes>. Último acceso el día 01 de noviembre de 2018.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2016), *Módulo de práctica deportiva y ejercicio físico*, [en línea] disponible en: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_01_08.pdf. Último acceso el 10 de junio de 2016.
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2012). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Resultados por entidad federativa 2012*, [en línea] disponible en: <https://ensanut.insp.mx/informes/DistritoFederal-OCT.pdf>. Último acceso el 15 de junio de 2017.
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2016). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. [en línea] disponible en: <http://ensanut.insp.mx/informes/ensanut2016.pdf>. Último acceso el 15 de junio de 2017.
- International Research Center on Organizations, IRCO (2014). Actividad física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar. La necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y saludable.
- Karlos, C., (2015). El derecho humano a la práctica del deporte. Una propuesta desde y para la Constitución mexicana. *Revista de Filosofía, Ética y Derecho del Deporte*, (32), 97-103.
- Moreno, R. (2015). Políticas Públicas y Deporte. Un análisis de la municipalización deportiva en Lerma, Estado de México. Encrucijada, *Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública*, (21), 1-20.
- Organización Mundial de la Salud, (2010). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud, [en línea]. Disponible en http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf;jsessionid=B12AB0C3E92F52EBD4E2C4B49DA8EF44?sequence=1. Último acceso el día 10 de octubre de 2017.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2003). El deporte para el desarrollo y la paz. Hacia el alcance de las metas del desarrollo del milenio. [en línea]. Disponible en https://www.un.org/sport/sites/www.un.org.sport/files/ckfiles/files/2003_UN_Task_Force_report_Spanish.pdf. Último acceso el día 10 de enero de 2018.
- _____, (ONU) (2016), El papel del deporte en la consecución de los objetivos del desarrollo sostenible. [disponible en línea]. Consultado en <https://unchronicle.un.org/es/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecucion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>. El día 10 de octubre de 2017.
- Ospina, Sonia B. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: El papel de la evaluación como herramienta modernizadora, ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración pública. Lisboa, Portugal, octubre.
- Oszlak, O.; Orellana. E. (s.f.). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. [en línea]. Disponible en: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/OSZLAK%20Oscar%20y%20ORELLANA%20Edgardo%20E1%20análisis%20de%20la%20capacidad%20institucional.pdf>. Última visita el día 20 de febrero de 2018.
- Poveda; Sarmiento; Flórez. Manifiesto de Actividad Física para Colombia Asociación de Medicina del Deporte de Colombia – AMEDCO. Asociación de Medicina del Deporte de Colombia – AMEDCO. Visto en: <https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/amedco/vam-101/deporte11101manifiesto/>. El día 10 de julio de 2017.
- Proenza, Dayane G. (2014). Atributos de capacidad institucional: posibles instrumentos para gestionar a nivel local en Cuba hoy. En *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 2, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2014. [en línea]. Disponible en: www.revflaco.uh.cu. Última visita el día 10 de septiembre de 2017
- Ramírez, W., & Vinnaccia, S., & Suárez, G. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 67-75.
- Red Nacional de Actividad Física y Desarrollo Humano (REDAF). 2014. Actividad física y objetivos del desarrollo del milenio. Aportes para la confección de la agenda internacional de desarrollo post-2015
- Repetto, F., (2003). Capacidad estatal: requisito para una mejor política social en América Latina. En VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
- Rosas, A. & Montes V. (2013). La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno Volumen II, número 2, julio-diciembre 2013. Pp. 113-138
- Rosas, Angélica H. (2015). La capacidad institucional de gobiernos locales para hacer frente al cambio climático. El caso del Gobierno del Distrito Federal, primera edición 2015.

- Salvador, A. (2006). El deporte en Occidente: historia, cultura, política, y Espacios. Tesis de doctorado no publicada. Universidade da Coruña. A Coruña, España.
- Santiago, H. (2016). Capacidad Institucional, Nuevos Liderazgos y Planificación en el Estado Argentino.
- Santiago, M., (2011). Igualdad y acciones afirmativas en el ámbito de la educación a favor de indígenas en México. Consultado en línea en https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/AA_MSJ.pdf.
- Secretaría de Deporte, E. F. (s.f.). Plan Estratégico 2016-2020 Argentina.
- Segura M. Trejo, Fernando, Buarque de Hollanda, Bernardo, El estudio del deporte y las políticas públicas. *Gestión y Política Pública* [en línea] (2015): [Fecha de consulta: 9 de julio de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13343542001>> ISSN 1405-1079
- Serrano A. (1992). Una concepción social del deporte. *El deporte social. Apunts, Educacio Fisica i Esports.* (29), 18-30.
- Silva, F., (2016). La capacidad institucional, una revisión de los conceptos y programas del gobierno federal para el fortalecimiento de la administración pública. [en línea]. Disponible en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000300695&lng=en&tlng=en. Último acceso el día 20 de abril de 2017.
- Subdirección General de Estadística y Estudios, S. G. (2015). Estadística 2015. encuesta de hábitos deportivos en España 2015. Síntesis de resultados . España : SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (2011). Leyes Locales en materias concurrentes. Tomo I. Constitucional 1. Distribución de Funciones entre las Entidades Políticas del Estado Mexicano Primera Parte - SCJN Segunda Sección - Esfera estatal, Pág. 182. Visto en: <http://sjf.scjn.gob.mx/SJFSist/Documentos/Tesis/1001/1001115.pdf>. El día 16 de junio de 2018.
- Teruelo, B. (2015). Deporte, economía y salud: el deporte en el marco socioeconómico. Consultado en <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/02EAE566.pdf>. El día 15 de noviembre de 2017.
- UNESCO (2017). Seguimiento de la sexta Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte. [En línea]. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002596/259633S.pdf>
- _____. (2015). Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte. [en línea]. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489s.pdf>. Última visita el día 13 de marzo de 2018
- UNICEF. (2007). Deporte para el desarrollo en América Latina y el Caribe. [en línea]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/FEPUKA/deporte-para-el-desarrollo-en-amrica-latina-y-el-caribe-unicef>. Última consulta el día 20 de noviembre de 2017.
- Vargas, C. (2012). Ciencias del deporte: Evolución de aspectos Teórico Científicos. *Entramado*, (1). 140-165.
- Wilfried Lemke (2016) El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Consultado en: <https://unchronicle.un.org/es/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecuci-n-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

ANEXOS

Anexo I. Cuestionario de capacidades institucionales para el fomento del deporte social aplicado a grupo de expertos en el tema

Fecha: ___/___/2018

Presentación

Buen día, soy Regina Moreno, estudiante de maestría en políticas públicas de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Actualmente me encuentro realizando la investigación: “Capacidades institucionales para el fomento del deporte social”.

En relación con lo anterior, en una etapa previa a este cuestionario, se ha realizado una investigación documental para identificar **los posibles factores o elementos institucionales con los que necesita contar una organización gubernamental para lograr fomentar el deporte social.**

Así, el objetivo del presente cuestionario es 1) poner a su valoración la identificación de factores institucionales y el nivel de importancia que tiene cada uno de ellos, así como los atributos que lo caracterizan y 2) obtener nuevas propuestas o recomendaciones de ajuste de dichos factores y atributos institucionales.

Usted es un actor clave para dichos objetivos, pues es considerado como parte de un grupo de expertos en el tema al que se le aplica éste cuestionario; agradezco enormemente su colaboración, tiempo y apoyo.

Es preciso aclarar que toda la información recabada será para uso exclusivamente académico, y posterior a la investigación se le podrán compartir los resultados. Por favor siéntase en la confianza de responder libremente y de emitir comentarios y/o recomendaciones.

Estructura del cuestionario

El presente cuestionario se divide en tres secciones con objetivos claramente definidos como se muestra en el siguiente recuadro.

Sección	Objetivo
Sección A	Datos generales del informante
Sección B	Obtener información sobre la idoneidad del nivel de gobierno que debe atender el deporte social (pregunta abierta) y la valoración y nivel de importancia que tienen los factores institucionales (previamente identificados) en la capacidad institucional para el fomento del deporte social
Sección C	Valoración de los atributos que caracterizan los factores institucionales que determinan la capacidad institucional para el fomento del deporte social

SECCIÓN A

Objetivo: obtención de datos generales del informante

Datos generales	
Nombre (respuesta opcional) :	
Cargos o funciones que desempeña o ha desempeñado en el ámbito del deporte:	
Sexo: Hombre () Mujer ()	Tiempo de experiencia en el ámbito del deporte: _____ años
	Usted es: (Puede elegir más de una opción) Funcionario público() Deportista () Consultor () Otro _____

SECCIÓN B

Objetivo: Idoneidad del nivel de gobierno que debe de atender el deporte social

Pregunta 1. ¿Qué nivel de gobierno (federal, estatal, municipal/delegacional), consideras que es el más adecuado para fomentar el deporte social? ¿Por qué?

Objetivo: Valoración de los factores institucionales que inciden en la capacidad institucional para el fomento del deporte social y el nivel de importancia que poseen.

Instrucciones: Por favor lea las siguientes afirmaciones y señale con una X que nivel de importancia le asigna a cada una de éstas y si considera que incide en la capacidad institucional para el fomento del deporte social. Considere que 5 es muy importante y 1 es nada importante.							
¿Son determinantes y qué tan importantes considera los elementos institucionales que se enlistan a continuación para que una organización gubernamental responsable de la política deportiva fomente el deporte social?	Importancia					Incidencia como factor institucional	
	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante	Si	No
Elementos institucionales	5	4	3	2	1		
Reconocimiento por determinado nivel de gobierno (federal, regional y local) de que el fomento del deporte social es un asunto público prioritario.							
Reconocimiento por parte de las organizaciones responsables de la política deportiva de que el fomento del deporte social es un asunto de igual atención prioritaria que el deporte competitivo.							
Adecuada definición y comprensión con la que cuenta la autoridad gubernamental sobre lo que implica el fomento del deporte social, es decir el deporte social implica: 1) el deporte como medio para alcanzar fines de desarrollo social; 2) el reconocimiento de todas aquellas manifestaciones de práctica del deporte, desde la activación física, el juego, la recreación, la práctica del deporte organizada o bien ocasional; 3) el reconocimiento de todos los espacios en donde estas prácticas se realizan, desde los espacios públicos comunitarios hasta los deportivos planificados; 4) que las personas tengan acceso a y participación en la práctica del deporte indiscriminadamente.							
Marco normativo en materia de deporte (conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas por las que se rige el gobierno y sus organizaciones) que reconozca y permita que se fomente el deporte social.							
Recursos financieros destinados a las actividades de fomento del deporte social.							
Recursos humanos (cantidad, tipo de personal, perfil, capacitación, etc.) con los que cuenta la organización gubernamental responsable de la política deportiva para desempeñar actividades relacionadas con el fomento del deporte social.							
Acciones públicas (programas, estrategias, recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para uso deportivo, etc.) que lleva a cabo la organización gubernamental responsable del deporte dirigidas a fomentar el deporte social.							
Cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social (sector salud, educación, desarrollo social, etc.)							
Cooperación y coordinación intergubernamental (federal, regional y local) para el fomento del deporte social							
Participación pública-privada, es decir la vinculación de la organización gubernamental responsable de la política deportiva con actores no gubernamentales para lograr generar acciones que permitan que un mayor número de personas tengan acceso a la práctica del deporte con enfoque social.							

¿A su juicio, existen otros elementos institucionales que no fueron contemplados en la lista anterior y que considera que también inciden en la capacidad institucional de una organización gubernamental para el fomento del deporte social? Si es así enúncielos a continuación y, utilizando la misma escala de la pregunta 1, especifique qué tan importante son y, si usted considera necesario, especifique sus características.

Elemento institucional	Importancia					Características
	5	4	3	2	1	

SECCIÓN C

Objetivo: Valoración de los atributos que caracterizan los factores institucionales que determinan la capacidad institucional para el fomento del deporte social

	SI	NO	OBSERVACIONES, SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES DE AJUSTE DE LOS ATRIBUTOS INSTITUCIONALES.
Atributos del factor institucional: Reconocimiento por determinado nivel de gobierno (federal, regional y local) de que el fomento del deporte social es un asunto público prioritario.			
Marco normativo en materia de deporte que reconozca y permita que se fomente el deporte social			
Existencia de una organización gubernamental competente y con autoridad de llevar acabo la política deportiva, reconociendo y fomentando el deporte social.			
Asignación de recursos económicos y humanos para el fomento del deporte social			
Existencia de programas gubernamentales enfocados al fomento del deporte social			
Otros atributos:			
Atributos del factor institucional: Marco normativo en materia de deporte que permita que se fomente el deporte social			
Marco normativo que reconozca y establezca una definición adecuada del deporte social.			
Marco normativo con un importante nivel jerárquico que reconozca y permita que se fomente el deporte social.			
Marco normativo que reconozca que el deporte es un asunto transversal y que establezca competencias y responsabilidades a diversos sectores y niveles gubernamentales.			
Otros:			
Atributos del factor: Recurso financieros destinado a las actividades de fomento del deporte social			
Recursos públicos asignados a la organización responsable de la política deportiva respecto del presupuesto público total para el fomento del deporte.			
Recursos públicos que la organización encargada de la política deportiva le asigna al deporte social.			
Recursos de otras fuentes destinados específicamente al fomento del deporte social			
Otros:			
Atributos del factor: Recursos humanos con los que cuenta la organización gubernamental encargada de la política deportiva para desempeñar actividades relacionadas con el fomento del deporte social			

Recursos humanos contratados exclusivamente para realizar actividades para el fomento del deporte social			
Recursos humanos que tengan un perfil adecuado en relación con las actividades que desempeñan			
Recursos humanos que tengan una constante capacitación para realizar de la mejor manera sus funciones			
Recursos humanos que sean directivos y operativos de acuerdo con las necesidades de la organización			
Otros:			
Atributos del factor: Acciones públicas que lleva a cabo la organización gubernamental responsable del deporte dirigidas al deporte social			
Las acciones de intervención gubernamental (es decir programas, estrategias, actividades u otros) dirigidas a fomentar el deporte social, cuenten desde el diseño hasta la implementación con un verdadero enfoque de deporte social.			
Programas, proyectos o actividades incluyentes de diversos sectores ((barrios, escuelas, grupos de tercera edad y discapacitados) y sistematizadas de actividad física comunitaria.			
Programas de recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para potenciarlos como espacios públicos de fomento al deporte social.			
Estrategias para la difusión y el fomento del deporte social a través del deporte competitivo.			
Otros:			
Atributos del factor: Cooperación y coordinación intersectorial e intergubernamental para el fomento del deporte social.			
Cooperación y coordinación establecida en el marco normativo que permita que se fomente el deporte social (intergubernamental e intersectorial)			
Cooperación y coordinación efectiva tanto entre niveles de gobierno correspondiente (federal, regional y local) y entre el sector deportivo y otros sectores gubernamentales (por ejemplo salud, educación, desarrollo social, entre otros).			
Atributos del factor: Participación social para el fomento del deporte social			
Marco normativo que reconozca y establezca mecanismos de participación a nivel de información, consulta, toma de decisión, participación en la implementación y evaluación, de actores no gubernamentales para potenciar las acciones de fomento del deporte social (participación social, iniciativa privada, Organizaciones No Gubernamentales, asociaciones, clubes o federaciones deportivas, entre otros).			
La organización gubernamental encargada de la política deportiva cuente con estrategias de difusión de información de las actividades, programas o lo relacionado con el fomento del deporte social.			
La autoridad gubernamental consulte a la sociedad para conocer las necesidades de las comunidades para lograr mejores estrategias de fomento de deporte social.			
Participación de la sociedad que incida en la toma de decisiones para el fomento del deporte social.			
Participación social para la ejecución de actividades de fomento del deporte social.			
Vinculación con actores sociales para la evaluación de las actividades que realiza la autoridad gubernamental en torno al fomento del deporte social.			
Participación pública/ privada para generar estrategias con el objetivo de potenciar los recursos económicos, de infraestructura deportiva y humanos, ya existentes y generar nuevos dirigidos al fomento del deporte social.			

Anexo II. Cuadro estadístico de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario “capacidades institucionales para el fomento del deporte social”

Factor institucional	Muy importante		Importante		Medianamente importante		Poco importante		Nada importante		Determinante (%)	
	F ¹⁹	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Si	No
Reconocimiento por determinado nivel de gobierno (federal, regional y local) de que el fomento del deporte social es un asunto público prioritario.	8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	100	0
Marco normativo en materia de deporte (conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas por las que se rige el gobierno y sus organizaciones) que reconozca y permita que se fomente el deporte social.	7	70	2	20	1	10	0	0	0	0	80	20
Recursos financieros destinados a las actividades de fomento del deporte social.	7	70	3	30	0	0	0	0	0	0	90	10
Recursos humanos (cantidad, tipo de personal, perfil, capacitación, etc.) con los que cuenta la organización gubernamental responsable de la política deportiva para desempeñar actividades relacionadas con el fomento del deporte social.	9	90	1	10	0	0	0	0	0	0	100	0
Acciones públicas (programas, estrategias, recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para uso deportivo, etc.) que lleva a cabo la organización gubernamental responsable del deporte dirigidas a fomentar el deporte social.	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0
Cooperación y coordinación intersectorial para el fomento del deporte social (sector salud, educación, desarrollo social, etc.)	7	70	2	20	1	10	0	0	0	0	100	0
Cooperación y coordinación intergubernamental (federal, regional y local) para el fomento del deporte social	7	70	2	20	1	10	0	0	0	0	100	0
Participación pública-privada, es decir la vinculación de la organización gubernamental responsable de la política deportiva con actores no gubernamentales para lograr generar acciones que permitan que un mayor número de personas tengan acceso a la práctica del deporte con enfoque social.	6	60	2	20	0	0	2	20	0	0	60	40

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de “Capacidades institucionales para el fomento del deporte social” en el marco de la Técnica de Validación por Juicio de Expertos.

¹⁹F= frecuencia absoluta o el número de veces que se el dato se repitió.

Anexo III. Respuesta de solicitud de información

CDMX

CIUDAD DE MÉXICO

Ciudad de México, 10 de octubre de 2018

Nota Informativa JUDRHF/175/2018

C. Claudia Lizeth Rodríguez Jiménez
Responsable de la Unidad de Transparencia
Presente



Con fundamento en lo dispuesto en los Artículos 7 y 23 fracción IV del Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal, en relación a la solicitud de Información Pública número 0315000045118, manifiesto las siguientes precisiones:

Que estando en tiempo y forma, se da cumplimiento a la solicitud de Información Pública, requerida por la Unidad de Transparencia del Instituto del Deporte del Distrito Federal.

Mediante solicitud número de folio 0315000045118, presentada por el sistema de INFOMEX se requirió a este Ente Público la siguiente información:

"Por medio de la presente solicitud de información, le solicito muy atentamente pueda proveerme información sobre:

1) El recurso humano que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social, específicamente los siguientes puntos:

*Número de personas que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social

*Tipo de personal (operativo/ directivo)

*Tipo de contratación (honorarios/ plaza determinada, etc.)

*Tiempo de dedicación del personal a sus funciones (jornada laboral semanal)

*Perfiles del personal contratado

*Capacitaciones que ha recibido el personal.

2) Programas, estrategias, actividades, eventos que lleva o llevó a cabo la Dirección de Cultura Física de 2012- 2018, específicamente:

*Nombre y tipo de la actividad que realiza o realizó la Dirección de Cultura Física en el periodo especificado:

*si el programa, estrategia, evento masivo, u otro,

*el objetivo de cada una de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro)

*el periodo en el que se ha implementado

*si el presupuesto con el que opera es totalmente público; si existe una coinversión entre la iniciativa privada y el sector público; o bien si opera únicamente con presupuesto privado.

*lugar en donde se lleva o se llevo a cabo la actividad (programa, estrategia, evento masivo u otro)

*especificar si existió participación social y de qué tipo en las actividades que llevó o lleva la Dirección de Cultura Física(programa, estrategia, evento masivo u otro)

*especificar también, cuáles de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro) se llevan o llevaron a cabo en coordinación con otras dependencias de la Ciudad de México y con cuáles.

Así mismo, solicitarle el Programa del Deporte del Distrito Federal 2012-2018.

Sin más por el momento, agradezco la atención brindada a mi solicitud y quedo atento a su pronta respuesta. "

(sic) .



INDEPORTE

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

JUD de Recursos Humanos y Financieros
Av. División del Norte, 2333
General Anaya, 03340, Borito Juárez

A lo que este Instituto del Deporte Del Distrito Federal informa lo siguiente:

- **Número de personas que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social**
En esta Dirección se encuentran laborando 10 personas
- **Tipo de personal (operativo/ directivo)**
Se encuentran 1 de Estructura, 8 Provisionales y 1 de Base
- **Tipo de contratación (honorarios/ plaza determinada, etc.)**
Estructura, Honorarios Asimilados, Base, Provisional
- **Tiempo de dedicación del personal a sus funciones (jornada laboral semanal)**
De Lunes a Domingo
- **Perfiles del personal contratado**
No existe perfil
- **Capacitaciones que ha recibido el personal**
No aplica

En referencia a los Programas, estrategias, actividades, eventos que lleva o llevó a cabo la Dirección de Cultura Física de 2012- 2018, específicamente:

*Nombre y tipo de la actividad que realiza o realizó la Dirección de Cultura Física en el periodo especificado:

*si el programa, estrategia, evento masivo, u otro;

*el objetivo de cada una de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro)

*el periodo en el que se ha implementado

*si el presupuesto con el que opera es totalmente público; si existe una coinversión entre la iniciativa privada y el sector público; o bien si opera únicamente con presupuesto privado.

*lugar en donde se lleva o se llevo a cabo la actividad (programa, estrategia, evento masivo u otro)

*especificar si existió participación social y de qué tipo en las actividades que llevó o lleva la Dirección de Cultura Física (programa, estrategia, evento masivo u otro)

*especificar también, cuáles de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro) se llevan o llevaron a cabo, en coordinación con otras dependencias de la Ciudad de México y con cuáles.

Así mismo, solicitarle el Programa del Deporte del Distrito Federal 2012-2018,

Derivado de una búsqueda exhaustiva esta unidad no cuenta con dicha información, por lo tanto deberá de ser atendida por la Dirección de Cultura Física; siendo esta el área donde se encuentran realizando dichas actividades.

Por lo anterior, se da respuesta de manera puntual al solicitante, quedando claro que este Enta, mediante la Unidad de Transparencia en todo momento cumple con la obligación de salvaguardar el derecho de acceso a la información Pública.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente


L.C. Carlos Contreras Sánchez
JUD de Recursos Humanos y Financieros



INDEPORTE

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

MEMORANDUM # 190

Ciudad de México a 10 de octubre 2018

Lic. Claudia Lizeth Rodríguez Jiménez
Responsable de la Unidad de Transparencia
Presente

En contestación a su Nota Informativa con número UT681/2018 de fecha 3 de octubre del presente año, mediante el cual requiere se atienda la solicitud de información pública con folio 0315000045118, ingresada a través del Sistema Electrónico INFOMEX-DF, misma que solicita textualmente lo siguiente:

"Por medio de la presente solicitud de información, le solicito muy atentamente pueda proveerme información sobre:

- 1) *El recurso humano que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social, específicamente los siguientes puntos:*
 - *Número de personas que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social*
 - *Tipo de personal (operativo/directivo)*
 - *Tipo de contratación (honorarios/ plaza determinada, etc.)*
 - *Tiempo de dedicación del personal a sus funciones (jornada laboral semanal)*
 - *Perfiles del personal contratado*
 - *Capacitaciones que ha recibido el personal*
- 2) *Programas, estrategias, actividades, eventos que lleva o llevo a cabo la Dirección de Cultura Física de 2012- 2018, específicamente:*
 - *Nombre y tipo de la actividad que realiza o realizo la Dirección de Cultura Física en el periodo especificando:*
 - *si es programa, estrategia, evento masivo, u otro;*
 - *el objetivo de cada una de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro)*
 - *el periodo en el que se ha implementado*
 - *si el presupuesto con el que opera es totalmente público; si existe una coinversión entre iniciativa privada y el sector público; o bien si opera únicamente con presupuesto privado.*
 - *lugar en donde se lleva o llevo a cabo la actividad (programa, estrategia, evento masivo u otro)*
 - *especificar si existió participación social y de qué tipo en las actividades que llevo o lleva la Dirección de Cultura Física (programa, estrategia, evento masivo, u otro)*
 - *especificar también, cuáles de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro) se llevan o llevaron a cabo en coordinación con otras dependencias de la Ciudad de México y con cuales.*
 - *Así mismo, solicitarle el programa del Deporte del Distrito Federal 2012-2018.*
 - *Sin más por el momento, agradezco la atención brindada a mi solicitud y quedo atento a su pronta respuesta. "(sic)"*

Al respecto, y de conformidad con las atribuciones con las que cuenta la Dirección de Cultura Física señalados en el artículo 17 del Reglamento Interior del Instituto del Deporte del Distrito Federal, le informo que de acuerdo a sus cuestionamientos antes descritos le comento lo siguiente:

Respecto del punto 1.-

- *Número de personas que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social*



Subdirección de Deporte Social
División del Norte, 2333, General Anaya
03340, Benito Juárez
Teléfono 56048619

- *Número de personas que laboran en la dirección a su cargo y que tienen funciones específicas para el fomento del deporte social*
- *Tipo de personal (operativo/directivo)*
- *Tipo de contratación (honorarios/ plaza determinada, etc.)*
- *Tiempo de dedicación del personal a sus funciones (jornada laboral semanal)*
- *Perfiles del personal contratado*
- *Capacitaciones que ha recibido el personal*

Esta Dirección de conformidad con sus atribuciones en el artículo 17 del Reglamento Interno del Instituto Del Deporte del Distrito Federal no está en posibilidad de informar lo solicitado en virtud de que no es del ámbito de su competencia la información del personal que labora en esta Dirección de Cultura Física, en virtud de quien detenta dicha información es la Dirección de administración.

Respecto del punto 2.-

- *Programas, estrategias, actividades, eventos que lleva o llevo a cabo la Dirección de Cultura Física de 2012- 2018, específicamente:*
- *Nombre y tipo de la actividad que realiza o realizo la Dirección de Cultura Física en el periodo especificando:*
- *si es programa, estrategia, evento masivo, u otro;*
- *el objetivo de cada una de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro).*

De conformidad con las atribuciones con que cuenta esta Dirección de Cultura Física, tiene a su cargo un programa social, así como diferentes estrategias físicas, deportivas y recreativas en el marco del Deporte Social, dirigidas a todos los habitantes de la Ciudad de México del periodo 2013 al 2018, las cuales se mencionan a continuación:

- **Estrategia: Gimnasios Urbanos.**

Descripción:

Fomenta la armonía familiar y vecinal mediante la promoción de la activación física, el deporte y la recreación; al mismo tiempo que contribuye en erradicar el sedentarismo, la obesidad, el sobrepeso y los factores de riesgo, mejorando con ello la calidad de vida de los capitalinos haciendo énfasis en acercar a la población menos favorecida con las herramientas necesarias para la realización de estas actividades, mediante la instalación de Gimnasios Urbanos.

Se entregaron a las 16 delegaciones políticas, 179 Gimnasios Urbanos que contribuirán a brindar más de 2'500,000 atenciones en beneficio de los habitantes de la Ciudad de México.

Acciones:

- Para la asignación de los Gimnasios Urbanos, Indeporte atiende las peticiones y analizara las propuestas de ubicación, de las Delegaciones y Dependencias de la Administración Pública del Distrito Federal, así como de las Instituciones Educativas, procediendo a informar la resolución dependiendo de los criterios para su asignación.
- Petición de beneficiario.
- Análisis de petición y verificación de espacio.
- Verificar condiciones de instalación.
- Capacitar al beneficiario en cuanto a la responsabilidad, instalación y operación de gimnasio.
- Brindar como apoyo al beneficiario mantenimiento preventivo y correctivo.
- Verificación permanente.



➤ **Programa Social: Comunidades Deportivas.**

Descripción:

Promover la recuperación y aprovechamiento de espacios públicos o comunitarios mediante el fomento de la actividad física y la integración social a los jóvenes, programa social que a través de la Gaceta Oficial del Distrito Federal publica las Reglas de Operación y Convocatoria (requisitos de participación y beneficios).

Acciones:

- Mediante la promoción de actividades deportivas de forma recreativa (torneos relámpagos de fútbol, voleibol y basquetbol se busca el aprovechamiento y recuperación de los espacios públicos (dirigido a toda la población de la Ciudad de México).
- Entrega de apoyos de material deportivo-recreativo a los beneficiarios de los Clubes Deportivos Sociales.

Se crearan 150 comunidades deportivas contando con tres en laes en cada uno de las disciplinas de Basquetbol, Fútbol y Voleibol.

➤ **Eventos Deportivos, Recreativos y Especiales.**

Descripción:

Como parte de las acciones para que los jóvenes habitantes de la Ciudad de México, tanto hombres como mujeres, tengan otras opciones físicas, deportivas y recreativas, es que surge la propuesta de realizar diversas actividades y eventos recreativos y de activación física, mismos que les permitan crear hábitos para contar con una mejor calidad de vida

Capital de Campeones

Que sirvió para impulsar la cultura boxística y la carrera deportiva de los hombres y mujeres que practican este deporte, mediante la creación de un torneo interdelegacional de box amateur y profesional. Participaron 300 boxeadores amateur en todas las categorías y 128 boxeadores profesionales en las categorías gallo, mosca, ligero y pluma.

Torneo de Tochito NFL,

Desarrollan sus habilidades lanzando, corriendo, driblando y como equipo. Dicha estrategia realiza torneos en escuelas del programa SaludArte con equipos mixtos en una categoría de primaria alta, que en su etapa final se realizó un torneo en el estadio Jesús Martínez "Palillo, en los que participaron 2,400 Jugadores (1,680 niños y 720 niñas). Así mismo, se realizó el torneo delegacional donde participaron las 16 delegaciones, con la intervención de 1,590 Jugadores (1,113 Hombres y 477 Mujeres, cuyo campeón fue la Delegación Coyoacán.

Torneo Fut Barrios CDMX 2016,

el cual tuvo como objetivo lograr la inclusión social por parte de los habitantes de la ciudad de México que practican el fútbol 7, así como adquirir hábitos de cultura física y disminuir el sedentarismo y enfermedades crónicas degenerativas. Participaron 1,920 equipos varoniles y 640 equipos femeniles, interviniendo 25,600 Jugadores, de los cuales 19,200 fueron hombres y 6,400 mujeres. Los campeones fueron en la categoría varonil la Delegación Benito Juárez y en la categoría Femenil la Delegación Cuauhtémoc.

Acciones: Realización de eventos durante todo el año para toda la población de la Ciudad de México.



➤ **Estrategia: Actitud Activa.**

Descripción:

Promover los beneficios de la actividad física mínimo 20 minutos diarios (Decreto emitido por la Asamblea Legislativa del D.F., el 8 de agosto de 2013), donde se establece que las dependencias de la Administración Pública Local tienen la obligación de fomentar la activación física mínimo 20 minutos al día en sus áreas de trabajo.

Acciones:

- Capacitar a promotores voluntarios para promover y difundir los beneficios de la actividad.
- Lleva a cabo torneos de fútbol, basquetbol, voleibol (o cachibol) entre Dependencias.
- Entrega de material difusión como posters de rutinas y uso de escaleras.
- Activaciones masivas.

➤ **Estrategia: Capacitaciones:**

Descripción:

- Se impartieron tres cursos de capacitación gratuitos denominados
-
- Estrategia: "Promotores en Activación Física Comunitarios"
- El primero de ellos tuvo como objetivo identificar a líderes comunitarios en las 16 delegaciones que conforman la ciudad de México, capacitándolos de manera gratuita con conocimientos sobre la iniciación deportiva en por lo menos 4 disciplinas deportiva. Se capacitaron a 480 promotores los cuales se programaron en varias sesiones durante el año
-
- Estrategia: "Entrenamiento Funcional Para la Salud"
- Se buscó tener un efecto positivo en la actividad o deporte que se practica, basado de forma científica en la mejora de las funciones desarrolladas por el individuo durante el resto del día, así como su calidad de vida. En éste, se capacitaron más de 1,000 personas
-
- Estrategia: "Clínicas Deportivas CDMX"
- Capacitación que proporciona conocimientos prácticos que ayudan a actualizar y desarrollar las actividades físicas y recreativas, así como a la utilización de equipo funcional, aspectos de organización deportiva, acondicionamiento físico, fundamentos de los deportes, trabajo
-

- *Jugar en donde se lleva o llevo a cabo la actividad (programa, estrategia, evento masivo u otro)*

Al respecto, donde se realizan las actividades antes descritas es en las 16 delegaciones que conforman la Ciudad de México (hoy Alcaldías).

- *especificar si existió participación social y de qué tipo en las actividades que llevo o lleva la Dirección de Cultura Física (programa, estrategia, evento masivo, u otro.*

En este sentido se coadyuvo con las instituciones como lo son la PROSOT y SEDESO realizando actividades en conjunto para la utilización de los Gimnasios Urbanos, el Programa Social Comunidades Deportivas para su conformación y la estrategia Actitud Activa.



Subdirección de Deporte Social
División del Norte, 2333, General Anaya
03340, Benito Juárez
Teléfono 56048619

- **especificar también, cuáles de estas actividades (programa, estrategia, evento masivo u otro) se llevan o llevaron a cabo en coordinación con otras dependencias de la Ciudad de México y con cuales.**

Por lo anterior, le manifiesto que se realizan todas las diferentes estrategias programas y eventos de esta Dirección con todas las dependencias de la ciudad de México cuando hay un eventos masivos con el programa social y estrategias con las dependencias Secretaría de Salud del D.F., Secretaria del Medio Ambiente, Secretaria de Desarrollo Social del D.F., la 16 delegaciones políticas (hoy alcaldías) etc.

- **Así mismo, solicitarle el programa del Deporte del Distrito Federal 2012-2018.**

Al respecto le manifiesto que el instituto del deporte tuvo una reestructuración orgánica publicada el día 1 de diciembre del año 2015 en el Reglamento Interior por lo que se modificaron los nombre de las Direcciones así como atribuciones tal y como el caso de esta Dirección que anteriormente se llamaba Dirección de Promoción y Desarrollo del Deporte la cual tenía entre su atribuciones en el artículo 18 fracción

"...IV. Formular el Programa del Deporte del Distrito Federal y, previa aprobación de la Junta de Gobierno entregarlo a las delegaciones para su aplicación puntual..."

Por lo antes expuesto le informo que la información que solicita se encuentra en el Portal de Transparencia de este Instituto en la siguiente dirección:

<https://www.transparencia.cdmx.gob.mx/instituto-del-deporte-de-la-ciudad-de-mexico/entrada/15529>

- **si el presupuesto con el que opera es totalmente público; si existe una coinversión entre iniciativa privada y el sector público; o bien si opera únicamente con presupuesto privado.**

Esta Dirección de conformidad con sus atribuciones en el artículo 17 del Reglamento Interno del Instituto Del Deporte del Distrito Federal no está en posibilidad de informar lo solicitado en virtud de que no es del ámbito de su competencia la información del presupuesto si el público o privada.

Se informa lo anterior, para estar en posibilidad de contestar en tiempo y forma la solicitud del Sistema Electrónico INFOMEX-DF, ingresada a través de la Unidad de Transparencia.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente



Joel Figueroa Vargas
Subdirector de Deporte Social

C.c.c.e.p. Lic. Gustavo Contreras Cárdenas - Director de Cultura Física - Presente.



Subdirección de Deporte Social
División del Norte, 2333, General Anaya
03340, Benito Juárez
Teléfono 56048619

Anexo IV. Guías de entrevistas aplicadas a los actores claves en el fomento del deporte social en la Ciudad de México

Guía de entrevista para el Director de Cultura Física del Indeporte

Fecha: _____

Presentación

Buen día, soy Regina Moreno, estudiante de maestría en políticas públicas de la Universidad Autónoma Metropolitana. Actualmente me encuentro realizando la tesis denominada “Capacidad institucional para el fomento del deporte social, estudio de caso del Instituto del Deporte de la Ciudad de México”.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información valiosa y de gran utilidad para dicha investigación, específicamente se pretende identificar cuáles han sido las fortalezas y buenas prácticas en torno al fomento del deporte social en la Ciudad de México, así como las barreras y/o dificultades.

En virtud de ello y debido a su experiencia y al cargo que sustenta como director del área responsable del fomento del deporte social, usted es un actor clave. Agradezco por acceder a esta entrevista, por favor siéntase en confianza de responder libremente, así como de expresar sus opiniones respecto, ya que toda la información recabada será para uso exclusivamente académico.

Datos generales del Informante

Cargo y nombre:	
Antigüedad en el cargo:: _____ años	Sexo: Hombre () Mujer ()

Perfil

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo se ha desempeñado como servidor público y que experiencia ha tenido en el ámbito gubernamental del deporte?
3. Además de trabajar como servidor público en el ámbito del deporte ¿Tiene algún otro vínculo con el deporte, es decir fue o es deportista o le gusta el deporte?

Reconocimiento público y prioritario

4. ¿Considera que el gobierno de la Ciudad de México ha reconocido el papel del deporte como un medio para alcanzar un desarrollo social? ¿Por qué?
5. ¿Qué acciones considera que han sido los más representativos para afirmar que el Gobierno de la Ciudad de México y el INDEPORTE han reconocido la importancia del deporte social?

6. ¿Cuál es el objetivo y qué papel desempeña la Dirección de Cultura Física como unidad administrativa del Indeporte?
7. ¿Considera que la Dirección de Cultura Física, se encuentra al mismo nivel de importancia que otras direcciones que conforman el Instituto? ¿Por qué?
8. ¿La dirección de Cultura Física, como área encargada del fomento del deporte social, incide en la toma de decisiones del INDEPORTE? ¿Cómo y en qué asuntos?
9. ¿Cómo incide el INDEPORTE y específicamente esta dirección, como organismo encargado del fomento del deporte social en otros sectores o actores no gubernamentales interesados en el ámbito del deporte social?

Recursos humanos contratados específicamente para realizar actividades de fomento del deporte social

10. Aproximadamente, ¿Con cuanto personal cuenta la dirección a su cargo?
11. ¿En qué área o para que actividades considera que hace falta personal para cubrir con las necesidades de la dirección a su cargo?
12. ¿Existen lineamientos institucionalizados que establezcan el número de personal y el perfil necesario que se debe de contratar o bien el criterio de selección se decide de acuerdo con las necesidades de la dirección?
13. ¿Cómo es el proceso de selección de personal para cubrir un puesto?
14. ¿Cuál es el perfil ideal del personal que necesita esta dirección para lograr fomentar el deporte social?
15. ¿Considera que actualmente el personal con el que cuenta cubre con ese perfil? ¿Por qué?
16. ¿En qué área o para qué tipo de actividades es necesario reforzar el personal especializado?
17. ¿El personal a su cargo tiene una asignación específica de tareas o actividades o ayuda en diversas tareas de la dirección?
18. ¿Existe algún lineamiento o documento normativo en donde se expresen las funciones que tiene que desempeñar el personal?
19. En general ¿podría decir que se necesitaría reforzar los recursos humanos con los que cuenta esta dirección con mayor número de personal y/o personal especializado o son los necesarios para llevar a cabo los objetivos encomendados?
20. ¿Existen capacitaciones para el personal que labora en esta dirección? ¿Cómo cuáles?
21. En caso de existir ¿Estas capacitaciones son prácticas llevadas por la Dirección o se encuentran establecidas en algún lineamiento como una actividad obligatoria? ¿Las capacitaciones son continuas?

Marco normativo

22. ¿Cuál es el marco normativo por el que se rige el Indeporte?
23. ¿Cuál es la normatividad interna por la que se rige el Instituto?
24. ¿Existe algún documento normativo interno en donde se señalen los objetivos, y estrategias del INDEPORTE?
25. ¿Considera que la Ley de Cultura Física y Deporte de la Ciudad de México brinda una definición precisa y entendible del deporte social?

Recursos financieros

26. ¿Sabe de quien depende el presupuesto asignado al Indeporte como organización gubernamental encargada de la policía del deporte de la Ciudad de México? ¿De quién?
27. ¿El INDEPORTE recibe otro tipo de presupuesto público, por ejemplo federal o bien de otros sectores que sea destinado exclusivamente a las actividades de deporte social?
28. ¿Dentro del INDEPORTE, quien decide la asignación de los recursos específicamente a la Dirección de Cultura Física para implementar las actividades relacionadas con el fomento del deporte social?
29. ¿Conoce o sabe de la existencia de mecanismos que permitan que el INDEPORTE obtenga recursos privados para el fomento del deporte social?

Acciones diseñadas e implementadas por la organización gubernamental encargada del deporte dirigidas al deporte social

30. ¿Cuántos y cuáles son los programas, eventos o estrategias que INDEPORTE implementa y que son dirigidos exclusivamente al fomento del deporte social?
31. ¿De manera general cómo operan?
32. ¿Todos tienen reglas de operación o lineamientos establecidos?
33. ¿Qué presupuesto se le es asignado a cada uno de éstos?
34. ¿De quién depende la asignación de los recursos a los programas?
35. ¿Hay programas o acciones que tengan como finalidad la recuperación y aprovechamiento de espacios públicos para generar mayor infraestructura deportiva?
36. ¿Existe participación de la iniciativa privada o bien de la sociedad para diseñar o implementar los programas, actividades o eventos?
37. ¿Existen programas integrales que incluyan a diversos sectores de la sociedad (barrios, escuelas, grupos de tercera edad y discapacitados)?
38. ¿Existe vinculación con federaciones, asociaciones o clubes deportivos que tienen como principal objetivo el deporte de rendimiento o de alto rendimiento para incentivar el fomento del deporte social? ¿Qué tipo de vinculación es?
39. ¿Qué considera que hace falta hacer en términos de programas, estrategias, eventos o acciones para lograr que la población tenga acceso a la práctica del deporte con fines de desarrollo personal y social?

Cooperación y coordinación intergubernamental e intersectorial

40. ¿Existe algún tipo de colaboración o coordinación con otras dependencias de la administración pública del Gobierno de la Ciudad de México con el objetivo de fomentar el deporte social?
41. ¿Con cuáles dependencias y específicamente con qué área de esa dependencia?
42. ¿Qué tipo de vinculación existe?
43. ¿Existen programas o acciones que se lleven a cabo entre ambas instituciones?
¿Cuáles son?
44. ¿Con qué frecuencia se da esta cooperación y coordinación?

45. ¿Considera que hay acciones, programas, y/o estrategias implementadas por otras dependencias en las que Indeporte podría colaborar o cooperar?
46. ¿Cuáles considera que son las principales barreras para que haya una colaboración y cooperación satisfactoria entre Indeporte y otras dependencias del gobierno de la CDMX?

Participación pública

47. ¿Existe algún tipo de vinculación entre el Indeporte y la sociedad para incrementar los recursos humanos con el objetivo de llevar a cabo actividades de fomento del deporte social, por ejemplo voluntarios deportivos u otros?
48. De ser así, ¿Cada cuánto y para qué son requeridos los voluntarios?
49. ¿Qué estrategias o incentivos brinda el Indeporte para incentivar los voluntariados deportivos?
50. ¿Se establece un programa de acciones conjuntas entre los actores interesados en el ámbito del deporte?
51. Hay participación de otros actores no gubernamentales, ¿cómo cuáles?
52. ¿Cuáles son sus facultades y funciones?
53. ¿Qué incentivos cree usted que tienen dichos actores para participar con Indeporte?
54. ¿En qué tipo de proyectos, programas o actividades participan?
55. ¿El Indeporte cuenta con mecanismos de participación, que permitan recuperar las necesidades de la población de la Ciudad de México para acceder a la práctica deportiva?

Fortalezas y barreras

56. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos a los que se enfrenta el Indeporte para lograr fomentar en mayor medida el deportes social?
57. Desde su experiencia ¿Qué considera que tendría que hacer el Indeporte para que el deporte social fuera un asunto de mayor prioridad?
58. ¿Qué aspectos serian claves para lograr que el Indeporte fomente el deporte social?

Presentación

Buen día, soy Regina Moreno, estudiante de maestría en políticas públicas de la Universidad Autónoma Metropolitana. Actualmente me encuentro realizando la tesis denominada “Capacidad institucional para el fomento del deporte social en la Ciudad de México”.

Por lo que el objetivo de la presente entrevista es obtener información valiosa y de gran utilidad para dicha investigación, específicamente se pretende identificar cuáles han sido las fortalezas y buenas prácticas en torno al fomento del deporte social en la Ciudad de México, así como las barreras y/o dificultades.

En virtud de ello y debido a su experiencia y al cargo que sustenta como director delegacional del deporte, usted es un actor clave. Agradezco por acceder a esta entrevista, por favor siéntase en confianza de responder libremente, así como de expresar sus opiniones respecto al contenido de esta entrevista, ya que toda la información recabada será para uso exclusivamente académico.

Datos generales del Informante

Nombre y cargo:	
Antigüedad en el cargo:	Sexo: Hombre (<input type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)

Área delegacional del deporte

1. ¿Cuál es la denominación del área del deporte que tiene a su cargo?
2. ¿Qué papel consideras que juega el área a tu cargo en el fomento del deporte social?

Reconocimiento público y prioritario del deporte social en la Ciudad de México

3. ¿Considera que el gobierno de la Ciudad de México ha reconocido el papel del deporte como un medio para alcanzar un desarrollo social? ¿Por qué?
4. ¿Considera que el fomento del deporte social es una prioridad para la delegación? ¿Por qué?

Cooperación y coordinación entre Indeporte y área delegacional del deporte

5. ¿Qué tipo y como consideras que es la vinculación que tiene esta dirección del deporte con el Indeporte?
6. ¿Qué aspectos consideras que deberían de mejorarse en torno a esta participación?
7. ¿Qué consideras que habría que mejorar en la vinculación con el Indeporte para lograr un mayor fomento del deporte social?
8. ¿Cuál es la participación que tiene esta dirección en torno al Programa de Deporte de la Ciudad de México?

De los recursos con los que opera el área delegacional del deporte

9. ¿Con cuánto personal cuenta la dirección a su cargo enfocados al fomento del deporte social?
10. ¿En qué área o para que actividades que tengan como objetivo el fomento del deporte social considera que hace falta personal para cubrir con las necesidades de la dirección a su cargo?

Marco normativo

11. ¿Cuál es el marco normativo por el que se rige esta Dirección?
12. ¿Existe algún documento normativo de la delegación en donde se señalen los objetivos, y estrategias del área del deporte?
13. ¿Qué aspectos considera que deben de establecerse en la normatividad considerado desde leyes, hasta documentos reglamentarios y administrativos, para garantizar una mayor capacidad de esta dirección del deporte para el fomento del deporte social?

Recursos financieros

14. ¿De dónde proviene el recurso económico para que esta dirección del deporte opere?
15. ¿Qué consideras que hace falta mejorar en el tema de los recursos financieros para el fomento del deporte social?

Acciones diseñadas e implementadas por la organización gubernamental encargada del deporte dirigidas al deporte social

16. ¿Cuántos y cuáles son los programas, eventos o estrategias que implementa y que son dirigidos exclusivamente al fomento del deporte social?
17. ¿Existen programas, estrategias o actividades que se lleven en cooperación o coordinación con el Indeporte?
18. ¿Qué considera que hace falta hacer en términos de programas, estrategias, eventos o acciones para lograr que la población tenga acceso a la práctica del deporte con fines de desarrollo personal y social?

Identificación de barreras

19. ¿Cuál o cuáles han sido los principales factores por los que se ha logrado fomentar el deporte social en la delegación?
20. ¿Cuáles consideras que han sido las principales barreras de la Dirección del deporte a su cargo para fomentar el deporte social?

Fecha: _____

Presentación

Buen día, soy Regina Moreno, estudiante de maestría en políticas públicas de la Universidad Autónoma Metropolitana. El objetivo de la presente entrevista es obtener información valiosa y de gran utilidad para dicha investigación, específicamente se pretende indagar sobre la cooperación y coordinación que tiene la subdirección a su cargo y el Indeporte, específicamente la Dirección de Cultura Física.

Agradezco por acceder a esta entrevista, por favor siéntase en confianza de responder libremente, así como de expresar sus opiniones respecto al contenido de esta entrevista, ya que toda la información recabada será para uso exclusivamente académico.

Datos generales del Informante

Nombre y cargo:	
Antigüedad en el cargo:	Sexo: Hombre (<input type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)

1. ¿Qué función u objetivos tiene la subdirección de educación Física?
2. ¿Considera que existes objetivos compartidos entre el Indeporte y la SEDU?
3. ¿Qué tipo de vinculación existe entre esta subdirección y el Indeporte?
4. ¿Cómo calificaría la vinculación entre Indeporte y SEDU?
5. ¿Existe alguna normatividad en donde se establezca que debe de existir esta vinculación?
6. ¿Considera que dicha normatividad es buena y suficiente?
7. ¿Qué mejoraría de la actual vinculación entre el Indeporte y la subdirección a su cargo?
8. ¿Existen programas que se lleven a cabo entre Indeporte y SEDU?
9. ¿Qué considera que es el principal obstáculo para que se diera una mejor vinculación entre SEDU e Indeporte?